



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

DAYANY LORIANI
ALMEIDA DIAS
ANTUNES

**A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

Relatório de Dissertação/projeto/estágio/projeto
de investigação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Célia de Jesus Fialho Quintas

05 de Dezembro de 2025

DAYANY LORIANI
ALMEIDA DIAS
ANTUNES

**A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

JÚRI

Presidente: Professor Doutor António José de Sousa Almeida

Orientador: Professora Doutora Célia de Jesus Fialho Quintas

Vogal: Professora Doutora Helena Cristina Fernandes Roque

05 de Dezembro de 2025

DEDICATÓRIA

Ao meu marido e às minhas filhas.

Ao meu marido, Igo, meu companheiro de vida, meu amor e meu maior incentivador.

Sua força, presença e fé em mim foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Você é o meu porto seguro e a prova viva de que o amor verdadeiro sustenta qualquer caminhada.

Às minhas filhas, Liz e Livia, meus maiores tesouros, razão da minha força e do meu sorriso.

Tudo o que conquistei tem o brilho dos olhos de vocês e o amor que me motiva todos os dias.

Que este trabalho seja também uma herança de coragem e determinação, para que saibam que os sonhos são possíveis quando seguimos com amor, fé e propósito.

Amo vocês com todo o meu coração

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha fortaleza, por iluminar meus caminhos e me conceder sabedoria, fé e perseverança em todos os momentos desta jornada.

À minha família. Ao meu pai, que mesmo não estando mais presente fisicamente, continua vivo em minhas memórias e em meu coração. À minha mãe, exemplo de determinação, amor e força. À minha irmã Ana Paula, pelas orações e palavras de fé que sempre me fortaleceram. À minha irmã Daniele, pela presença constante em todos os momentos. Aos meus irmãos Geovane e Daniel, pelo amor, carinho e apoio incondicional. Às minhas sobrinhas Victória e Ana Luísa, e ao meu sobrinho João Filipe, pela ternura e luz que trazem à nossa família. À minha cunhada Livia e ao meu cunhado Filipe, pela presença afetuosa, incentivo e apoio nesta caminhada. E não menos importante, minha prima Nilde que mesmo do outro lado do oceano sempre se fez presente na minha vida. Amo cada um de vocês e sou grata por tê-los na minha vida.

Quero também expressar a minha profunda gratidão às amigas e amigos que tornaram esta caminhada mais leve e cheia de afeto.

À minha amiga Jade, que mesmo com a distância, esteve comigo em cada passo desta caminhada. A sua amizade, apoio e carinho significam mais do que palavras podem expressar. Obrigada por nunca ter deixado de estar presente em minha vida.

À minha amiga Rafaela, que, mesmo do outro lado do oceano, nunca deixou de me acompanhar, fazendo-me companhia nas voltas da aula e mostrando que a verdadeira amizade ultrapassa qualquer distância.

À Ju e ao Ni, amigos que Portugal me deu, pela ajuda sincera e pelo apoio ao longo de todo este percurso.

Às minhas amigas Filipa e Ana Patrícia, que, nos dias em que tudo parecia demais, me faziam rir e diziam: “Quem já pariu duas filhas, aguenta tudo!”. Obrigada por me acalmarem e por nunca me deixarem esquecer a força que tenho, sem vocês essa jornada seria mais difícil.

À minha orientadora Professora Doutora Célia de Jesus Fialho Quintas, por toda a orientação, paciência, incentivo e confiança depositada neste trabalho. Sua dedicação foi essencial para a concretização desta pesquisa.

Às minhas filhas, Liz e Lívia, minhas maiores motivações. Que este trabalho sirva de exemplo de que com fé, esforço e amor é possível transformar sonhos em realidade. Cada página escrita carrega um pouco de vocês.

E, de forma mais profunda e especial, ao meu marido, meu companheiro de vida, que caminhou comigo em cada etapa desta jornada. Agradeço por ter acreditado em mim quando eu mesma duvidei, por cada palavra de encorajamento, por cada gesto de amor e por cada renúncia silenciosa. Este sonho também é seu, porque foi você quem trabalhou sob o sol para que eu pudesse ter sombra. Foi, e é meu abrigo nos dias difíceis. Foi, e é minha força quando me faltou coragem, e luz quando o caminho pareceu escuro. Tudo o que conquistei é reflexo do teu amor. Te amo!

Resumo

A transformação digital tem gerado mudanças profundas nas práticas organizacionais, em especial na Gestão de Recursos Humanos (GRH), onde a busca por eficiência e precisão tem impulsionado a adoção da Inteligência Artificial (IA). Este estudo tem como objetivo geral compreender o impacto da IA no processo de recrutamento e seleção, a partir da perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. A investigação adota uma metodologia qualitativa e exploratória, com a recolha de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. A amostra foi composta por profissionais de diferentes setores e organizações em Portugal, Brasil e França, selecionados de forma não probabilística, considerando a sua atuação em funções ligadas à gestão de pessoas. Os resultados revelam que a IA tem sido utilizada sobretudo em etapas como a triagem de currículos, análise de perfis e apoio à condução de entrevistas, trazendo vantagens como economia de tempo, agilidade e padronização de processos. Contudo, também emergem preocupações relacionadas à ética, à proteção de dados, à fiabilidade das decisões automatizadas e à limitação das ferramentas em captar competências comportamentais e aspetos subjetivos relevantes para a adequação cultural. Conclui-se que a IA representa um recurso de apoio valioso, mas que não substitui o julgamento humano, devendo ser integrada de forma estratégica, crítica e ética.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Gestão de Recursos Humanos; Transformação Digital; Ética Organizacional.

Abstract

Digital transformation has brought significant changes to organizational practices, especially in Human Resource Management (HRM), where the pursuit of efficiency and accuracy has driven the adoption of Artificial Intelligence (AI). This study aims to understand the impact of AI on the recruitment and selection process from the perspective of HR professionals. The research adopts a qualitative and exploratory methodology, with data collected through semi-structured interviews and content analysis. The sample consisted of professionals from different sectors and organizations in Portugal, Brazil and France, selected through a non-probabilistic approach, considering their role in people management. The findings show that AI has been mainly applied in stages such as résumé screening, candidate profiling, and support in conducting interviews, offering advantages like time savings, agility, and process standardization. However, relevant concerns also emerge, particularly regarding ethics, data protection, reliability of automated decisions, and the limitations of these tools in capturing behavioral competencies and subjective aspects crucial for cultural fit. It is concluded that AI represents a valuable support resource, but it does not replace human judgment, and should be integrated into HR practices in a strategic, critical, and ethical way.

Keywords: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Human Resource Management; Digital Transformation; Organizational Ethics.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA	3
1. Gestão de Recursos Humanos	3
1.1. Recrutamento e Seleção	7
1.1.1. Recrutamento	8
1.1.2. Seleção	11
1.2. Inteligência Artificial no processo de recrutamento e seleção	13
1.2.1. Inteligência Artificial nas etapas do processo de recrutamento e seleção	16
1.2.2. Riscos e desafios na utilização da inteligência artificial	17
CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS DOS ESTUDOS	22
2.1. Questão de partida	22
2.2. Objetivo geral	22
2.3. Objetivo específicos	22
2.4. Estudo empírico	22
2.5. Técnica recolha de dados	23
2.6. Técnica de tratamento de dados	25
CAPÍTULO 3- RESULTADOS	26
3.1. Caracterização do/das participantes	29
3.2. Análise e discussão dos resultados	29
3.2.1. Gestão de RH e IA	30
3.2.2. Recrutamento e seleção com IA	32
3.2.3. Perceções sobre a aplicação da IA	35
3.2.4. IA e oportunidades	37
3.2.5. IA e ética	39
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICES	51
Apêndice I – Guião de entrevista	51
Apêndice II- Categorias	52

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	5
Figura 2 - Etapas do processo de recrutamento e seleção	8

Índice de Quadros

Quadro 1- Diferenças entre Recrutamento e Seleção segundo diversos autores	13
Quadro 2 - Caraterização dos Participantes	29
Quadro 3 - Categorias e Subcategorias	42

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas nas práticas organizacionais no setor de Recursos Humanos (RH), onde a busca por maior eficiência e precisão tem impulsionado a adoção de novas tecnologias. Entre essas inovações, destaca-se a utilização da Inteligência Artificial (IA), que ganha cada vez mais evidência no processo de recrutamento e seleção de pessoas (Silva et al., 2019; Martín-Hernández, 2023). Ferramentas baseadas em IA são hoje utilizadas para automatizar etapas como a triagem de currículos, a análise de perfis de candidatos e até mesmo a condução de entrevistas iniciais, prometendo mais agilidade, economia de tempo e redução de erros humanos.

Contudo, apesar das inúmeras vantagens associadas à sua utilização, a presença da IA neste domínio também levanta questionamentos relevantes quanto à ética, à fiabilidade das decisões automatizadas, à proteção de dados pessoais e à sensibilidade cultural e emocional, fatores fundamentais na escolha de um colaborador. Entretanto, a tecnologia ainda não é capaz de substituir completamente o julgamento humano, sobretudo no que diz respeito à avaliação de competências comportamentais, valores e adequação à cultura organizacional, dimensões que continuam a exigir sensibilidade e análise contextual que as ferramentas automatizadas ainda não conseguem replicar com eficácia (Jamaluddin et al., 2025).

Para a realização do estudo partimos da seguinte questão de partida: de que forma os profissionais de recursos humanos das empresas percebem a utilização da IA no processo de recrutamento e seleção?

O estudo que se apresenta tem como objetivo geral compreender o impacto da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, na perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos. Com esse propósito, estabeleceram-se objetivos específicos, com o intuito de facilitar a compreensão do tema e permitir uma análise mais aprofundada à questão inicial: caracterizar o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações estudadas; identificar e caracterizar as práticas de IA associadas ao processo de Recrutamento e Seleção; analisar a percepção dos profissionais de Recursos humanos sobre a utilização da inteligência artificial no processo de Recrutamento e Seleção; nomeadamente na compreensão dos desafios que se colocam à utilização destas tecnologias; identificar as oportunidades, resistências, desafios e preocupações éticas relacionadas com a utilização da IA.

Para esta investigação recorreremos a uma metodologia qualitativa e exploratória. Recolhemos e analisamos relatos de profissionais em Gestão de Pessoas através de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. A amostra inclui 5 profissionais de Recursos Humanos

de várias organizações e setores em Portugal, Brasil e França. Utilizámos uma amostra não probabilística, onde os participantes são selecionados de acordo com as suas funções na área de RH. Este trabalho está estruturado de forma a proporcionar uma compreensão clara e gradual do tema em estudo. Iniciando com uma introdução que contextualiza a problemática, metodologia e apresenta a organização da investigação. Segue-se uma revisão da literatura, onde são explorados os principais conceitos teóricos relacionados com a IA no recrutamento e seleção e refletindo os seus impactos no contexto organizacional. A seguir apresenta-se os métodos e técnicas adotadas , com a descrição dos procedimentos e técnicas utilizadas, incluindo a realização de entrevistas como principal instrumento de recolha de dados. Por fim, são expostas as principais conclusões, bem como as limitações do trabalho e propostas para investigações futuras.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA

1. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um campo amplamente estudado ao longo dos anos, e continua a ser uma área dinâmica e em constante transformação, exigindo inovação contínua e adaptação às novas tendências. O termo ‘gestão de recursos humanos’ tem sido frequentemente utilizado nos últimos quinze anos. Antes disso, a área era geralmente conhecida como ‘administração de pessoal’ (Ahammad, 2017). Nesse sentido, a área de recursos humanos tem passado por transformações significativas, a ponto de até a sua nomenclatura sofrer alterações. Muitas empresas têm substituído a designação tradicional de administração de recursos humanos por termos como gestão de pessoas, gestão do talento humano, gestão de competências, entre outros, refletindo uma nova abordagem na relação entre a organização e os seus colaboradores (Chiavenato, 2014). Entretanto a GRH desempenha um importante papel no contexto organizacional, sendo necessário moldar-se novos paradigmas e práticas de gestão, uma vez que as novas práticas fizeram com que o setor de Recursos Humanos se tornasse em uma área que está sempre em evolução e adaptação. Dessa forma, a Gestão de Recursos Humanos engloba diversos departamentos fundamentais para o bom desempenho de uma organização. Ou seja, práticas organizacionais que englobam atividades fundamentais, tais como recrutamento, seleção, formação, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança no trabalho, refletindo a forma como a organização conduz esses processos (Chiavenato, 2014).

O autor Chiavenato (2014, p. 5) reforça que “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento”. Essa perspectiva destaca a natureza dinâmica das instituições, evidenciando que elas estão em permanente transformação e adaptação às mudanças do ambiente interno e externo. Assim, compreender a organização como um organismo vivo implica reconhecer que sua sobrevivência e competitividade dependem da capacidade de aprender, inovar e alinhar-se às exigências do contexto social e econômico em que está inserida.

Ainda deixa clara a importância da gestão estratégica de pessoas, abordando como os recursos humanos devem ser tratados para se alinharem com os objetivos das organizações. Sendo um dos principais setores dentro da organização a gestão de recursos humanos é uma área importante para o crescimento contínuo das empresas. As organizações que adotam métodos atuais e eficientes para lidar com as pessoas conseguem encontrar, manter e aprimorar talentos, fortalecendo sua posição no mercado.

Para Keating (2002), a área de Gestão de Recursos Humanos abrange um conjunto de estratégias e práticas destinadas à administração eficiente dos colaboradores nas organizações. O seu principal objetivo é integrar a gestão de talentos às demandas empresariais, criando um ambiente de trabalho que estimule a produtividade e a competitividade. Dessa forma, busca-se fomentar o desenvolvimento das competências dos funcionários, permitindo-lhes contribuir de maneira eficaz para o alcance das metas organizacionais.

Entretanto a GRH pode ser compreendida tanto como um campo de conhecimento, quanto uma prática, sendo ambas as dimensões interdependentes. Com o passar do tempo, a GRH tem passado por modificações para se alinhar às exigências de integração externa, relacionadas à estratégia e ao ambiente organizacional, bem como à integração interna, fortalecendo a cultura organizacional para melhorar a adaptação da empresa (Neves, 2002). Assim, a Gestão de Recursos Humanos caracteriza-se como um conhecimento em constante evolução e diversificado, orientado para alcançar resultados através da influência sobre os comportamentos e atitudes dos colaboradores por meio de um sistema de gestão.

A GRH, numa organização, foca-se no aspeto humano da gestão. Ela engloba ações que auxiliam a empresa a gerir de forma eficiente os seus colaboradores em todas as etapas do ciclo de emprego, desde o planeamento estratégico, recrutamento e seleção, contratação, acolhimento e integração (Ahammad, 2017).

A Gestão de Recursos Humanos enfrenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à sua relevância estratégica dentro das organizações. De acordo com Freitas (2010), um dos principais desafios enfrentados pela gestão de recursos humanos é evidenciar a sua influência nos resultados organizacionais. Isso se deve ao aumento das evidências que indicam a eficácia das práticas de GRH no desempenho e sucesso das empresas.

No âmbito da GRH inclui várias práticas e regras para contratar, formar, motivar e manter os funcionários, ajudando a organização a ter as pessoas certas para enfrentar desafios e continuar competitiva. Esse processo contribui diretamente para que a organização disponha dos profissionais adequados, capazes de enfrentar desafios e manter a sua competitividade no mercado.

A GRH é frequentemente descrita como um processo sistémico e estratégico que visa alinhar o capital humano com os objetivos organizacionais. Em vez de ações isoladas, a GRH organiza-se em torno de um ciclo integrado (Figura 1), que compreende o planeamento de pessoal, recrutamento e seleção, acolhimento, avaliação de desempenho, formação e

desenvolvimento, gestão de carreiras, e retenção e motivação (Chiavenato, 2014; Dutra, 2012; Marras, 2017).

Figura 1 - Ciclo de Práticas de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: adaptado de (Chiavenato, 2014; Marras, 2017; Dutra, 2012).

Tendo em conta a importância destas práticas para o bom funcionamento da gestão de pessoas, é útil olhar para cada uma delas separadamente, mesmo sabendo que estão todas ligadas entre si:

- Planeamento de pessoal: o planeamento de pessoal visa prever e organizar as necessidades de recursos humanos, alinhando a força de trabalho aos objetivos estratégicos da organização (Chiavenato, 1999).
- Recrutamento e seleção: o processo de recrutamento e seleção constitui uma ferramenta estratégica fundamental da gestão de recursos humanos, pois visa atrair candidatos com competências adequadas para as funções disponíveis (Nogara et al., 2022).
- Acolhimento (*onboarding*): o acolhimento, ou onboarding, facilita a adaptação dos novos colaboradores à cultura organizacional, promovendo o seu bem-estar, motivação e desempenho desde o início (Ramos, 2023).

- Avaliação de desempenho: “A avaliação de desempenho serve para medir, melhorar e direcionar o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o crescimento da organização” (Rastine & Rodolpho, 2024, p. 899).
- Formação e desenvolvimento: a formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são fundamentais para o fortalecimento das competências individuais, promovendo não somente a inovação organizacional, mas também a satisfação no trabalho e o comprometimento dos profissionais com os objetivos da empresa (Chiavenato, 2004).
- Gestão de carreiras: refere-se a um conjunto de práticas que apoiam os colaboradores na construção da sua trajetória profissional, promovendo o alinhamento entre os seus objetivos individuais e as estratégias da organização (Velooso et al., 2011).
- Retenção e motivação: a retenção de talentos depende de estratégias que promovam reconhecimento, oportunidades de crescimento e um ambiente saudável, contribuindo para o compromisso e a produtividade dos colaboradores (Silva, 2021).

Longe de ser um conjunto de práticas isoladas, a GRH organiza-se em torno de um ciclo dinâmico. Todas estas fases estão interligadas e influenciam-se mutuamente, formando um sistema coerente de suporte à estratégia da organização. Todos estes processos estão assim conectados como o planeamento das necessidades de pessoal, o recrutamento e a seleção, a integração de novos colaboradores, a avaliação do seu desempenho, o desenvolvimento de competências, e até a retenção e crescimento dentro da empresa. Tudo isto funciona como um sistema articulado que apoia os objetivos gerais da organização (Armstrong, 2020; Dessler, 2020).

Dessler (2019) ainda reforça que a gestão de recursos humanos deve ser compreendida como um processo estratégico composto por fases interdependentes, no qual o recrutamento e a seleção representam apenas uma parte de um ciclo mais amplo de planeamento e desenvolvimento de pessoas alinhado à estratégia organizacional. O autor destaca que essas práticas precisam operar de maneira integrada e coerente, uma vez que todas constituem elementos fundamentais de um sistema estratégico de gestão de pessoas orientado para o desempenho e para a criação de valor organizacional.

Entretanto gestão estratégica de recursos humanos parte do princípio de que diferentes práticas de gestão de pessoas, como formação, desenvolvimento, desempenho e retenção, devem funcionar de forma integrada e alinhada aos objetivos organizacionais. Nesse contexto,

uma estratégia eficaz para ampliar a base de competências da organização pode começar precisamente com o recrutamento e a seleção, visto que estas práticas representam o ponto de entrada do capital humano nos sistemas de GRH, influenciando diretamente os resultados organizacionais (Phanwattana & U-on, 2017).

1.1. Recrutamento e Seleção

Uma das questões centrais abordadas neste estudo relaciona-se com as práticas de Recrutamento e Seleção, nomeadamente com o modo como estas têm vindo a ser transformadas pela incorporação de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial. Deste modo, torna-se essencial analisar de que forma a IA é aplicada nas diferentes etapas destes processos, considerando não só os benefícios operacionais que pode trazer, mas também os desafios éticos, técnicos e humanos que emergem da sua utilização. Deste modo, torna-se essencial abordar estas temáticas.

O recrutamento e a seleção devem adaptar-se às necessidades e à cultura de cada empresa, uma vez que o principal objetivo do processo de contratação é identificar profissionais qualificados, que estejam alinhados com os valores e as exigências do cargo e da organização como um todo (Gupy, 2025; iTrabalhistas, 2025; Resultar, 2025).

Searle (2018) destaca que, embora os termos recrutamento e seleção sejam frequentemente utilizados de forma conjunta, é importante reconhecer que existe uma diferença essencial entre ambos. Ainda que compartilhem ferramentas e métodos semelhantes, o recrutamento refere-se à identificação de candidatos no mercado, enquanto a seleção envolve o processo de escolha entre os que já manifestaram interesse, sendo uma etapa mais restritiva e decisiva.

Compreender essas diferenças é essencial para otimizar a captação de talentos e garantir um alinhamento estratégico entre os profissionais contratados e os objetivos da empresa (Caxito, 2008).

Segundo Chiavenato (2005, citado por Lopes et al., 2018), o recrutamento corresponde a um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para atrair candidatos qualificados de acordo com as necessidades presentes e futuras da organização. Já a seleção é caracterizada como um processo decisório, que tem como objetivo filtrar e escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que apresenta maior potencial de adaptação e desempenho no cargo disponível. A síntese desse processo pode ser visualizada na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Etapas do processo de recrutamento e seleção



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2014) e Silvera (2020)

O Recrutamento e Seleção são etapas fundamentais na jornada inicial de um trabalhador dentro da empresa. Esses processos têm como objetivo garantir que o candidato adequado ocupe a posição correta no momento oportuno, sendo um fator essencial para o desempenho da organização (Ahammad, 2017). Para que a organização alcance os resultados esperados, e torne os seus processos de Recrutamento e Seleção mais eficazes, é essencial que não se limite apenas ao preenchimento imediato de uma vaga em aberto. É fundamental escolher um candidato que possa contribuir para o desempenho organizacional e influenciar positivamente o sucesso da empresa a longo prazo (Green, 2020).

As organizações têm-se apoiado cada vez mais em estratégias eficazes de recrutamento, desenvolvimento e retenção de profissionais qualificados, reconhecendo que esses fatores são determinantes para o sucesso empresarial (Moreno, 2002).

A eficácia dos processos de recrutamento e seleção representa uma vantagem competitiva para as organizações que conseguem identificar e atrair profissionais alinhados às suas necessidades. Essas organizações reconhecem que a escolha adequada dos candidatos é essencial para o sucesso das suas operações, pois a colaboração dos trabalhadores desempenha um papel crucial na concretização dos seus objetivos estratégicos (Ferreira & Vargas, 2014).

1.1.1. Recrutamento

O recrutamento desempenha um papel estratégico ao permitir que as organizações identifiquem e atraiam profissionais alinhados às suas necessidades. Segundo Geetha e Bhanu (2018), esse processo visa encontrar o candidato mais adequado no momento oportuno, recorrendo a diferentes fontes e abordagens. A sua eficácia está diretamente relacionada à capacidade da empresa em conduzir escolhas assertivas, garantindo que os selecionados possuam elevado potencial de desempenho e contribuam para os objetivos institucionais.

De acordo com Hamza et al. (2021), o recrutamento é uma das funções mais importantes do departamento de Recursos Humanos, representando a etapa inicial para garantir a qualidade competitiva e a vantagem estratégica da organização no mercado. Esse processo não só identifica talentos, como também posiciona a empresa de forma mais eficaz no preenchimento de vagas com profissionais qualificados.

Conforme Chiavenato (2014), esse processo desempenha um papel essencial na divulgação de oportunidades no mercado de trabalho, funcionando como uma ponte entre a empresa e o mercado de recursos humanos. Dessa forma, garante que as vagas sejam comunicadas de maneira estratégica e eficiente, ampliando o alcance e a captação de talentos compatíveis com as necessidades organizacionais. O autor ressalta que "o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer o seu processo seletivo" (Chiavenato, 2014, p. 101).

O processo de recrutamento pode ser definido como o conjunto de técnicas, políticas e estratégias utilizadas pelas organizações com o objetivo de atrair candidatos qualificados, tanto do mercado interno (colaboradores já vinculados) quanto do mercado externo (profissionais disponíveis no ambiente de trabalho). A finalidade desse processo não se limita apenas ao preenchimento imediato de vagas, mas também à criação de um banco de talentos capaz de atender às demandas organizacionais presentes e futuras, alinhando-se à estratégia empresarial e à manutenção da competitividade (Santoro, 2017).

Além de ser um meio de comunicação entre a organização e os potenciais candidatos, o recrutamento é o ponto de entrada para a busca de talentos essenciais para o desempenho organizacional.

Segundo Karim et al. (2021), um recrutamento eficiente permite que a organização selecione os candidatos mais bem posicionados para atingir os seus objetivos estratégicos, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade da empresa. Dessa maneira, um processo de recrutamento bem estruturado, não apenas amplia o número de candidatos disponíveis, mas também melhora a qualidade dos profissionais que ingressam na organização, impactando diretamente seu desempenho e crescimento a longo prazo.

De acordo com Green (2020), um processo de recrutamento bem-sucedido deve alcançar quatro objetivos principais: (a) estabelecer claramente a função ou vaga disponível; (b) atrair candidatos qualificados; (c) conduzir de forma eficiente todas as etapas do recrutamento até a fase de seleção; e, por fim, (d) marcar entrevistas assim que o processo seletivo tiver início.

As práticas de recrutamento e seleção desempenham um papel fundamental na inserção de novos talentos nas organizações, influenciando diretamente o seu sucesso e sustentabilidade. A força de trabalho é um dos ativos mais valiosos de uma empresa, pois os colaboradores contribuem com as suas perspectivas, valores e competências para o ambiente organizacional. Quando bem geridos, esses fatores humanos podem gerar benefícios significativos, impulsionando o desempenho e a competitividade da organização (Karim et al., 2021).

O recrutamento é um processo essencial para que as empresas atraiam e selecionem profissionais qualificados, garantindo que estejam preparados para desempenhar as suas funções de forma eficaz. Esse processo pode ser influenciado por dois fatores principais: interno e externo, cuja escolha depende da estratégia e eficiência de cada organização na aplicação de métodos e processos adequados (Geetha & Bhanu, 2018).

No recrutamento interno, a empresa preenche vagas disponíveis por meio da promoção ou realocação de colaboradores já pertencentes à organização, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e valorização do talento interno. Já o recrutamento externo envolve a captação de profissionais no mercado de trabalho, permitindo a entrada de novos talentos que agregam diversidade de competências e novas perspectivas ao ambiente organizacional. Ambas as abordagens desempenham um papel importante na renovação e fortalecimento do banco de talentos da empresa, contribuindo para a construção de equipas mais qualificadas e alinhadas às necessidades corporativas (Chiavenato, 2014).

É possível observar que, ao atrair um maior número de candidatos para determinada função, aumentam-se as chances de identificar perfis adequados às atividades exigidas pelo cargo (Ferreira; Vargas, 2014). O recrutamento, nesse sentido, é responsável por criar um fluxo contínuo de talentos qualificados, por meio de diferentes métodos e estratégias, como o recrutamento interno (promoções e movimentações de colaboradores já existentes na empresa) e o recrutamento externo (busca no mercado de trabalho, feiras de emprego, anúncios, redes sociais profissionais, entre outros). Esse processo pode envolver ainda a atuação de headhunters, que são consultores especializados na prospeção de profissionais para posições específicas e de maior complexidade.

Após o recrutamento, a seleção torna-se etapa crucial, pois busca identificar, entre os interessados, aqueles que mais se alinham aos requisitos técnicos e comportamentais do cargo, bem como aos objetivos estratégicos da organização. Para isso, podem ser utilizados diferentes instrumentos de avaliação, como entrevistas individuais, entrevistas em grupo, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, provas situacionais e entrevistas estruturadas ou semiestruturadas.

Cada técnica contribui para uma análise mais aprofundada das competências e do potencial de adaptação do candidato à cultura organizacional.

A partir dessa compreensão, torna-se possível estabelecer, posteriormente, um paralelo com a introdução da inteligência artificial nesses processos, analisando em que medida os algoritmos podem assumir funções operacionais como triagem de currículos ou agendamento de entrevistas sem, contudo, substituir a dimensão qualitativa e interpretativa do recrutador humano.

1.1.2. Seleção

Após o recrutamento, que atrai candidatos para a organização, inicia-se a seleção, responsável por avaliar e escolher os mais adequados para o cargo. Enquanto o recrutamento tem como objetivo ampliar o leque de candidatos disponíveis, a seleção é responsável por avaliar, comparar e escolher aqueles que melhor atendam aos requisitos do cargo e as necessidades organizacionais. Esse processo faz uso de critérios e métodos específicos, como a análise de currículos, entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, provas situacionais e entrevistas técnicas, com o objetivo de verificar não apenas as qualificações formais, mas também as competências comportamentais e o potencial de adaptação cultural dos candidatos. Dessa forma, busca-se garantir que os profissionais selecionados apresentem o conjunto de habilidades e competências necessárias para o desempenho da função, ao mesmo tempo em que se alinham aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Segundo Guimarães e Arieira (2005, p. 205), "a seleção é o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo".

A seleção é um processo de escolha que visa garantir a adequação do candidato ao cargo, avaliando a sua compatibilidade com as exigências da função e a sua capacidade de desempenhar as atividades com eficiência. Dessa forma, busca-se identificar os profissionais mais qualificados para atender às necessidades organizacionais, promovendo uma melhor adaptação ao ambiente de trabalho e otimizando o desempenho no cargo (Ferreira & Vargas, 2014).

Esse processo, que envolve a avaliação e entrevista de candidatos para funções específicas, é essencial para manter ou aprimorar a eficiência dos colaboradores e contribuir para a eficácia organizacional, garantindo que os profissionais selecionados estejam alinhados com as necessidades e objetivos estratégicos da empresa, e possa desempenhar as suas funções com sucesso (Chiavenato, 2014; Prabhu et al., 2020, cit in Hamza et al., 2021).

Cumprir referir que o processo de seleção do candidato ocorre em duas fases principais: a triagem inicial e a avaliação pormenorizada (Green, 2020). Durante ambas as etapas, é importante que os recrutadores utilizem métodos de seleção que assegurem uma análise justa e imparcial dos candidatos, evitando qualquer forma de discriminação. A decisão deve ser baseada na combinação das competências técnicas e comportamentais dos candidatos, garantindo que o profissional escolhido esteja alinhado com as necessidades da organização e possa contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento (Green, 2020). No processo de seleção de candidatos, é fundamental identificar aquele que melhor se encaixa no perfil previamente definido pela organização. (Ferreira & Vargas, 2014).

No campo da seleção de pessoal, autores como Geetha e Reddy (2018), Oman et al. (2024), Brynjolfsson e McAfee (2017) e Nikolaou (2021) enfatizam que o uso de inteligência artificial e técnicas de aprendizagem automática pode diminuir significativamente o tempo e o custo tanto para as empresas como para os candidatos. Ao mesmo tempo, estas tecnologias permitem que os profissionais de RH dediquem menos esforços à triagem manual de currículos e mais tempo à avaliação de candidatos com maior potencial.

Concluindo, o Quadro 1, a seguir apresenta uma síntese sobre as diferenças entre os processos recrutamento e seleção:

Quadro 1- Diferenças entre Recrutamento e Seleção segundo diversos autores

Aspeto	Recrutamento	Seleção	Autores
Objetivo principal	Atrair candidatos qualificados para a organização	Escolher, entre os candidatos recrutados, aquele mais adequado ao cargo	Chiavenato (2014); Ferreira & Vargas (2014)
Foco	Ampliar o número de candidatos disponíveis	Reduzir o número de candidatos até encontrar o mais apropriado	Guimarães & Arieira (2005); Searle (2018)
Natureza	Processo de divulgação e captação	Processo de avaliação e tomada de decisão	Green (2020); Chiavenato (2014)
Ferramentas utilizadas	Anúncios de emprego, redes sociais, bases de dados de candidatos	Entrevistas, testes psicotécnicos, dinâmicas de grupo	Geetha & Bhanu (2018); Green (2020)
Momento no processo	Primeira etapa do processo de contratação	Etapa posterior à recessão de candidaturas	Hamza et al. (2021)
Tipo de decisão	Abertura e convite à participação	Escolha final e contratação	Prabhu et al. (2020), cit. in Hamza et al. (2021)
Natureza estratégica	Estratégia de aproximação ao mercado de trabalho	Estratégia de adequação entre perfil e cargo	Caxito (2008)

Diante da crescente necessidade de otimizar os processos de recrutamento e seleção, as organizações têm buscado novas abordagens para tornar essas etapas mais eficientes e estratégicas. Com os avanços tecnológicos, a IA tem ganhado destaque como uma ferramenta inovadora capaz de automatizar tarefas, analisar perfis e agilizar a tomada de decisão na escolha dos candidatos. No entanto, apesar das vantagens oferecidas, o uso da IA nesse contexto também levanta desafios e riscos que precisam ser cuidadosamente avaliados. A seguir, serão discutidos os impactos da IA no recrutamento e seleção, destacando os benefícios, bem como as limitações e preocupações associadas à sua aplicação.

1.2. Inteligência Artificial no processo de recrutamento e seleção

Atualmente, é impossível ignorar o impacto da tecnologia em praticamente todas as áreas, e o recrutamento e seleção não são exceção. Como já mencionado, IA tem vindo a ganhar cada vez mais espaço nesse processo, trazendo novas possibilidades, maior eficiência e rapidez na triagem de candidatos.

Segundo Geetha e Bhanu (2018), o termo Inteligência Artificial foi introduzido por John McCarthy em 1956, durante a Conferência de Dartmouth, considerada o marco inicial da IA

como campo de pesquisa. Contudo, anos antes, Alan Turing já havia levantado a questão em seu artigo clássico *Computing Machinery and Intelligence* (1950), no qual propôs a famosa pergunta: “As máquinas podem pensar?” (p. 433). Nesse estudo, Turing sugeriu o “Teste de Turing” como forma de avaliar a inteligência de uma máquina, defendendo que, se um computador fosse capaz de interagir com um ser humano sem que este percebesse que estava lidando com uma máquina, poderia ser considerado inteligente (Turing, 1950).

Já McCarthy, ao criar o termo “Inteligência Artificial”, definiu a área como “a ciência e a engenharia de criar máquinas inteligentes” (McCarthy, 1956, p. 12). Essa definição foi marcante porque estabeleceu a IA como um campo independente dentro da Ciência da Computação, direcionando esforços de pesquisadores para desenvolver sistemas capazes de simular aspectos do raciocínio humano, como aprendizagem, tomada de decisão e resolução de problemas. Desde então, a IA passou a ser vista não apenas como um experimento teórico, mas como uma disciplina científica estruturada, com impacto crescente em múltiplos setores da sociedade.

A aplicação da IA no setor de Recursos Humanos ganhou destaque a partir da Quarta Revolução Industrial, marcada por grandes avanços tecnológicos nas organizações, estando relacionada a uma grande mudança causada pelas novas tecnologias digitais. Essas inovações se desenvolveram muito rapidamente e passaram a transformar o mundo de forma profunda (Mendonça, Rodrigues, Aragão, & Del Vecchio, 2018).

A partir daí, passou a ser utilizada em atividades como recrutamento, avaliação de desempenho e integração de sistemas, trazendo maior automação e agilidade aos processos. Entre 2010 e 2019, verificou-se um aumento significativo no interesse científico pelo tema, evidenciando o reconhecimento da IA como uma ferramenta estratégica no contexto da gestão de pessoas (Silva et al., 2019).

Martín-Hernández (2023) discute a IA como um campo abrangente, que engloba diversas abordagens computacionais capazes de simular processos e tomadas de decisão humanas com um alto nível de precisão. Essa tecnologia tem sido amplamente adotada por empresas para otimizar diferentes setores, incluindo a gestão de recursos humanos, onde desempenha um papel significativo em processos como recrutamento e seleção de candidatos.

De acordo com Geetha e Bhanu (2018), a IA consiste num sistema informatizado projetado para processar dados e gerar resultados de maneira semelhante ao desempenho humano dentro das organizações. Essa tecnologia possui a capacidade de aprender, tomar

decisões e resolver problemas, simulando a inteligência humana por meio do uso de computadores.

A IA desempenha um papel fundamental na otimização do recrutamento, permitindo a triagem eficiente de um grande volume de candidaturas, com identificação dos perfis mais compatíveis com os critérios estabelecidos. Dessa forma, os recrutadores podem dedicar mais tempo à melhoria da experiência dos candidatos e à atração de talentos qualificados. Entretanto, a IA funciona continuamente, assegurando que o processo de seleção prossiga sem interrupções. Quando implementada de forma ética e criteriosa, a IA também pode contribuir para a redução de preconceitos, priorizando competências e experiências objetivas ao invés de influências subjetivas no processo de decisão (Oman et al., 2024).

De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2017), a IA, especialmente a aprendizagem computacional, representa um dos avanços tecnológicos mais relevantes da atualidade. Esta tecnologia destaca-se por permitir que as máquinas melhorem continuamente o seu desempenho sem depender de instruções detalhadas fornecidas por humanos. A sua relevância reside, por um lado, na capacidade de sistematizar o conhecimento e automatizar diversas funções e, por outro, no facto de os sistemas conseguirem aprender com a experiência, superando, em muitas situações, a performance humana em tarefas específicas.

Nos últimos anos, os processos de recrutamento e seleção foram significativamente impactados pelo avanço das soluções tecnológicas, que transformaram diversas etapas dessas práticas (e.g., análise de *Currículo Vitae*, triagem automatizada de candidatos, entrevistas virtuais, testes de competências online) e otimizaram a busca por talentos, tornando o processo mais eficiente e acessível para organizações e candidatos (Nikolaou, 2021).

Segundo Oman et al. (2024), para que a IA seja aplicada de forma justa e imparcial nos processos seletivos, é essencial que as organizações adotem práticas como o uso de dados não enviesados, a realização de auditorias regulares, a monitorização contínua dos resultados e a transparência nos critérios de avaliação. Essas medidas garantem conformidade legal e ajudam a prevenir discriminações algorítmicas. Além disso, a IA não apenas agiliza o recrutamento, mas também melhora a experiência dos candidatos, tornando o processo mais acessível e interativo.

Em síntese, o uso da IA no recrutamento e seleção permite automatizar etapas do processo, tornando a identificação e contratação de candidatos mais eficazes, objetivas e precisas, alinhando os perfis selecionados às necessidades da organização. No Quadro 1

descrevem-se as principais etapas do processo de recrutamento e seleção e as formas pelas quais a Inteligência Artificial tem sido integrada a cada uma delas.

1.2.1. Inteligência Artificial nas etapas do processo de recrutamento e seleção

Por meio da IA, é possível automatizar tarefas operacionais, reduzir vieses inconscientes e aumentar a eficiência e a assertividade nas decisões. A seguir, são apresentadas as principais etapas do processo de recrutamento e seleção e a forma como a IA pode ser aplicada em cada uma delas.

Planeamento e Atração de Candidatos: a IA auxilia a criar descrições de vagas mais claras, inclusivas e atrativas, analisando a linguagem para evitar palavras que possam afastar certos grupos de candidatos. Além disso, os sistemas de IA permitem que os anúncios de vagas cheguem a públicos específicos, o que torna a divulgação mais eficiente. De acordo com Blumen e Cepellos (2023), essas ferramentas tornam os processos de recrutamento mais simples e ajudam a atrair pessoas com o perfil certo para as oportunidades oferecidas.

Triagem de Currículos: a utilização da inteligência artificial na triagem de currículos pode tornar o processo de recrutamento mais rápido e eficiente, permitindo que os profissionais de recursos humanos se dediquem a atividades mais estratégicas e relevantes para a organização (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Ferramentas de IA automatizam a análise de currículos, com a identificação de candidatos que melhor correspondam aos requisitos da vaga. Esses algoritmos avaliam palavras-chave, experiências anteriores e qualificações, o que reduz o tempo gasto nessa etapa, liberando os profissionais de RH para tarefas mais estratégicas.

Entrevistas Automatizadas: a utilização de IA em entrevistas automatizadas tem ganhado destaque no cenário de recrutamento, ao permitir a triagem eficiente de candidatos através da análise de respostas, expressões faciais e padrões de linguagem. Embora essa aplicação receba ampla atenção, trata-se apenas de uma entre várias possibilidades de aplicação da IA ao longo do ciclo completo da gestão de pessoas (World Economic Forum, 2021). Essas análises fornecem *insights* adicionais sobre as competências e adequação cultural dos candidatos.

Avaliação e Seleção Final: a IA contribui na avaliação final dos candidatos, considerando uma variedade de dados recolhidos ao longo do processo. A partir da análise de dados históricos de contratações, os sistemas de IA não apenas realizam uma triagem preliminar eficaz, mas também subsidiam as fases posteriores de avaliação e seleção final, possibilitando decisões mais assertivas por parte dos gestores (Rathore, 2023).

1.2.2. Riscos e desafios na utilização da inteligência artificial

A crescente integração da IA em múltiplas áreas da sociedade tem trazido inúmeros benefícios, mas também preocupações significativas. À medida que sistemas inteligentes assumem tarefas antes realizadas pelos humanos, surgem desafios éticos, legais e sociais complexos.

A discussão sobre os riscos e desafios da Inteligência Artificial exige, inevitavelmente, uma análise sob a perspectiva ética. Os desafios éticos mais recentes associados à Inteligência Artificial estão ligados à utilização de algoritmos em funções que envolvem aspetos sociais e que, anteriormente, eram desempenhadas por seres humanos, especialmente em atividades de natureza cognitiva. Esta mudança levanta questões complexas, dado que tais algoritmos passam a incorporar exigências sociais, implicando uma reflexão profunda sobre os princípios éticos que devem orientar o seu desenvolvimento e uso (Piteira et al., 2019).

É essencial que o progresso da IA esteja ancorado em valores éticos, pois isso garante que as suas aplicações sejam justas, legítimas e íntegras. Não basta que o desenvolvimento tecnológico obedeça apenas a parâmetros técnicos; é igualmente necessário que seja avaliado à luz de princípios éticos e do escrutínio social. Por essa razão, torna-se imprescindível a existência de diretrizes e códigos de conduta que orientem o funcionamento destas tecnologias, fortalecendo assim a confiança do público nas mesmas (Gómez et al., 2008).

A aplicação da inteligência artificial nos processos de recrutamento pode oferecer ganhos significativos, como maior rapidez na contratação, alívio da carga de trabalho dos profissionais de RH e melhor interação com os candidatos. No entanto, esses benefícios também vêm acompanhados de desafios, principalmente relacionados ao risco de vieses algorítmicos e à perda do elemento humano na tomada de decisões (Oman et al., 2024).

Importa referir que a inteligência artificial também pode ser vista como algo pouco fiável. Apesar de trazer várias vantagens, não se pode ignorar que também levanta riscos. Por isso, é importante que as organizações estabeleçam regras claras quando desenvolvem ou programam sistemas com IA. Ter um código de conduta ética pode ajudar a garantir que há uma base moral por trás das decisões feitas por algoritmos (Felipe, 2017).

De forma mais clara e prática, a introdução da IA em processos de recrutamento e seleção levanta questões importantes e ajuda a identificar possíveis riscos e desafios. Apesar de parte das críticas poderem resultar de uma resistência natural à mudança, há também preocupações ligadas a limitações técnicas próprias de uma tecnologia que está em grande fase de evolução, além dos custos e do tempo necessários para a sua implementação (Sánchez,

2020). O autor reforça que a inteligência artificial, por si só, não representa uma ameaça. O verdadeiro risco está no modo como decidimos utilizá-la — sendo responsabilidade dos programadores e utilizadores escolher se este avanço tecnológico servirá para o progresso da sociedade ou, pelo contrário, se tornar-se-á um instrumento prejudicial criado por nós próprios. Dessa forma, podemos identificar os seguintes riscos:

(a) **A IA não consegue fazer julgamentos baseados em valores humanos**, tão pouco consegue analisar se um candidato demonstra aptidão para tomar decisões acertadas, uma vez que o senso comum é tão relevante quanto as habilidades técnicas ou a experiência profissional (Forbes, 2019). Segundo Terrones (2018), embora os avanços da inteligência artificial sejam significativos, não se pode falar em verdadeira autonomia das máquinas, já que estas operam com base num conjunto de instruções programadas por humanos, o que evidencia a presença contínua da mão humana nos processos automatizados.

(b) **A IA não consegue prever quão bem o candidato se ajustará à cultura organizacional**, a dificuldade da inteligência artificial em prever a adequação de um candidato à cultura organizacional pode ser compreendida à luz de uma das principais incertezas da relação entre humanos e máquinas: a maneira como lidamos com os conflitos entre esses dois universos. Enquanto o comportamento humano é guiado por processos bioquímicos complexos e lentos, as máquinas operam com base em estruturas altamente eficientes e resistentes, o que limita sua sensibilidade para captar aspectos subjetivos e contextuais, como valores, emoções e compatibilidade cultural (Carvalho, 2021).

(c) **O uso inadequado de dados pessoais** representa um risco significativo, conforme alerta Miller (2019). Isso ocorre porque a recolha, o tratamento e a gestão dessas informações podem ser feitos de forma indevida ou sem o consentimento dos indivíduos envolvidos, o que levanta preocupações éticas e legais (Cruz & Neto, 2020). No contexto atual, os candidatos valorizam a transparência e, caso a inteligência artificial seja aplicada nos processos de recrutamento e seleção, é natural que queiram compreender como essa tecnologia está a ser utilizada em cada etapa (Riechert & Gray, 2021).

Dando continuidade à reflexão sobre os riscos associados à adoção da IA, Budhwar et al. (2022) salientam que é dever das organizações garantir o cumprimento de normas legais, éticas e morais na implementação dessas tecnologias no âmbito da GRH. Isso porque o impacto da IA se estende não só aos processos de trabalho, mas também ao bem-estar dos trabalhadores. Além disso, reforçam a importância de compreender como os colaboradores percebem e respondem a esses avanços tecnológicos, uma vez que essas reações podem influenciar diretamente os resultados organizacionais.

Inserir a inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção traz consigo desafios inevitáveis. Entre os principais obstáculos destacam-se: (a) as complexidades envolvidas na sua implementação; (b) as possíveis repercussões no mercado de trabalho a longo prazo; e (c) as dúvidas quanto à fiabilidade e aceitação desta tecnologia emergente (Manyika & Bughin, 2018). Em continuidade, apresentaremos cada obstáculo identificado pelos referidos autores, com o suporte de outros autores:

(a) **na perspectiva da sua implementação:** o desafio está na necessidade de montar uma estratégia com benefícios bem definidos, o que exige, por sua vez, a identificação de profissionais com competências específicas, a superação de barreiras organizacionais internas — como a falta de integração entre áreas — e o fortalecimento do compromisso dos gestores de topo. Estes líderes desempenham um papel essencial, pois devem não só apoiar ativamente a adoção da IA, mas também desenvolver uma visão estratégica que identifique oportunidades reais de aplicação, capazes de transformar processos de negócio existentes (Manyika & Bughin, 2018).

(b) **na perspectiva do futuro do trabalho:** embora a integração da inteligência artificial e de outras tecnologias ao ambiente organizacional tenda a provocar inicialmente um aumento do stress, prevê-se que, no futuro, os trabalhadores só conseguirão adaptar-se de forma eficaz a estas transformações se houver um suporte social adequado e incentivos consistentes que ajudem a gerir a complexidade e o impacto dessas mudanças (Budhwar et al., 2022). No entanto, diante da promessa de tornar o trabalho mais simples, é natural que os profissionais de recursos humanos mais cautelosos queiram garantir que qualquer nova tecnologia incorporada aos processos, realmente contribua para elevar a qualidade do trabalho. Essa prudência justifica-se pela experiência acumulada (Nimbekar, 2018).

(c) **na perspectiva quanto à credibilidade e aceitação desta tecnologia;** o grande desafio será manter a confiança dos utilizadores, que esperam que a inteligência artificial respeite a privacidade, atue de forma imparcial eliminando preconceitos e seja protegida contra usos indevidos ou maliciosos (Manyika & Bughin, 2018).

Apesar de todos os avanços apontados, a literatura evidencia que a introdução e adaptação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção pode vir a transformar profundamente — e até substituir — os métodos tradicionais até então utilizados. Embora a inteligência artificial seja, por vezes, percebida como uma concorrente nas atividades dos recrutadores, trata-se, na verdade, de uma ferramenta desenvolvida por seres humanos com o objetivo de facilitar e agilizar o processo. A utilização combinada de IA e intervenção humana

permite uma gestão mais precisa dos dados, além de contribuir para a redução de custos e a poupança de tempo ao longo do recrutamento (Geetha & Reddy, 2018).

Assim, o grande desafio reside em encontrar um equilíbrio eficaz entre a atuação do recrutador e a utilização da inteligência artificial, de modo a compensar limitações e a otimizar o processo de recrutamento e seleção (Wade, 2019). Em última análise, torna-se essencial que os profissionais de RH vejam a IA não como um risco à sua carreira, mas como um recurso estratégico indispensável (Fischer, 2019), capaz de ampliar a sua atuação, proporcionar decisões mais informadas e, sobretudo, promover práticas de recrutamento mais ágeis, justas e alinhadas às exigências do mercado contemporâneo. Tendo por base estas reflexões e os contributos analisados ao longo desta revisão da literatura, avança-se agora para a descrição do percurso metodológico que sustentou a presente investigação.

A aplicação da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção representa uma mudança paradigmática nas práticas tradicionais de gestão de pessoas. Ao mesmo tempo que a tecnologia permite automatizar tarefas repetitivas e promover maior objetividade na triagem de candidatos, ela também impõe novos desafios éticos, técnicos e humanos que não podem ser ignorados.

A presença crescente da IA nos processos de recrutamento e seleção representa uma mudança relevante nas práticas tradicionais da gestão de pessoas. A sua adoção tem permitido ganhos substanciais em termos de agilidade, tratamento de dados em larga escala e eficiência na triagem de candidatos.

Entre os principais benefícios, destacam-se a automatização de tarefas operacionais, a maior rapidez na análise de perfis e a possibilidade de decisões mais informadas e baseadas em dados objetivos. A IA oferece ainda uma experiência mais fluida ao candidato e liberta os profissionais de RH para funções mais estratégicas (Geetha & Bhanu, 2018; Nikolaou, 2021; Oman et al., 2024).

Assim, a IA não deve ser encarada como substituto do julgamento humano, mas como um apoio técnico que, quando aplicado de forma ética, transparente e supervisionada, pode fortalecer a atuação dos profissionais de RH. O seu verdadeiro valor está na complementaridade entre o humano e o tecnológico, promovendo processos seletivos mais justos, eficazes e alinhados com os objetivos estratégicos das organizações.

Além disso, segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023), o uso da IA em contextos laborais como o recrutamento e a seleção deve considerar riscos como a opacidade algorítmica, o enviesamento e o impacto psicossocial sobre os trabalhadores. A organização

defende a importância de supervisão humana contínua e de modelos de IA centrados nas pessoas, de forma a garantir uma aplicação ética e responsável da tecnologia.

CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS DOS ESTUDOS

A introdução de novas tecnologias nos processos organizacionais tem provocado transformações significativas na forma como as empresas gerem os seus recursos humanos. No âmbito do recrutamento e seleção, a IA surge como uma ferramenta inovadora que promete maior eficiência, agilidade e precisão na identificação de candidatos qualificados. Neste contexto enunciamos uma questão de partida e objetivos geral e específicos.

2.1. Questão de partida

De que forma os profissionais de recursos humanos das empresas percecionam a utilização da IA no processo de recrutamento e seleção?

2.2. Objetivo geral

O estudo que se apresenta tem como objetivo compreender o impacto da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, na perspetiva dos profissionais de Recursos Humanos.

2.3. Objetivo específicos

Com esse propósito, estabeleceram-se objetivos específicos, com o intuito de facilitar a compreensão do tema e permitir uma análise mais aprofundada da questão inicial:

- caracterizar o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações estudadas;
- identificar e caracterizar as práticas de IA associadas aos processos de Recrutamento e Seleção;
- analisar a perceção dos profissionais de Recursos humanos sobre a utilização da inteligência artificial no processo de Recrutamento e Seleção; nomeadamente na compreensão dos desafios que se colocam à utilização destas tecnologias;
- identificar as oportunidades, resistências, desafios e preocupações éticas relacionadas com a utilização da IA.

2.4. Estudo empírico

Este estudo pretende aprofundar a compreensão sobre a utilização da IA no recrutamento e seleção, analisando as perceções dos profissionais de Recursos Humanos quanto aos seus impactos, desafios e potencialidades. Para alcançar esse objetivo, adota-se uma abordagem qualitativa e exploratória, que permite examinar o fenómeno de forma pormenorizada e contextualizada.

Tendo em conta o objetivo deste estudo, foi escolhida uma metodologia de natureza qualitativa e exploratória baseada na recolha e análise de testemunhos de profissionais de Recursos Humanos, obtidos através de entrevistas semiestruturadas, fundamentadas num estudo empírico. De acordo com Guerra (2006), a investigação qualitativa constitui uma metodologia que procura compreender os fenómenos na sua totalidade e complexidade, conferindo especial importância ao contexto e às perspetivas dos entrevistados. A metodologia qualitativa, segundo Fortin (2009) é importante destacar o significado ou o sentido que o fenómeno estudado assume para os indivíduos envolvidos.

Esta metodologia revela-se a mais adequada, uma vez que facilita uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo, permitindo igualmente a análise de opiniões, perceções, ideias e práticas (Quivy & Campenhoudt, 1992).

É possível compreender os desafios, as oportunidades e o impacto da IA no contexto organizacional. As técnicas de recolha de dados em pesquisa qualitativa não só visam recolher informações, mas também aprofundar a compreensão sobre os fenómenos sociais (Guerra, 2006). Segundo Fortin (2009), as investigações qualitativas buscam evidenciar o significado e a importância que o fenómeno estudado assume para os indivíduos. O carácter exploratório da investigação é evidenciado por Gil (2008), que afirma ser um tipo de investigação que visa familiarizar-se com um problema ou construir hipóteses.

2.5. Técnica recolha de dados

A escolha das técnicas de recolha de dados desempenha um papel fundamental para garantir a obtenção de informações relevantes e alinhadas com os objetivos do estudo. Entre as abordagens metodológicas mais utilizadas destacam-se a observação simples, as entrevistas individuais e grupo focais e o inquérito por questionário (Gil, 2008; Bryman, 2012; Guerra, 2022).

Dados os objetivos dessa investigação, opta-se, portanto, pela condução de entrevistas semiestruturadas com o intuito de obter as informações essenciais aos profissionais de RH. A realização da entrevista requer "(...) uma relação de confiança: neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir e devolução dos resultados." (Guerra, 2006, p. 22), com o propósito de entender a forma como os profissionais de RH enfrentam os desafios associados à implementação da IA.

Segundo Gil (2008, p. 110), "pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de

obtenção dos dados que interessam à investigação". O referido autor apresenta as entrevistas em três categorias:

- A entrevista não diretiva ou livre: é aquela onde o entrevistado tem liberdade para responder e exprimir, de forma espontânea, os seus pensamentos, uma vez que o entrevistador não tem nenhuma interferência ao conduzir a conversa. Segundo Gil (2008), este tipo de entrevista é mais exploratório e adequado para estudos qualitativos, pois o investigador pode adaptar as questões consoante o desenrolar da entrevista;
- A entrevista semidiretiva ou semiestruturada tem um conjunto de questões previamente feitas, porém existe a possibilidade a adaptações e explorações de acordo com as respostas dos participantes;
- A entrevista estruturada segue um conjunto fixo aplicando todas as perguntas de forma fixa a todos os entrevistados. Devido à sua padronização, é especialmente útil para estudos que envolvem muitos participantes e que requerem um tratamento quantitativo dos dados, sendo frequentemente utilizada em levantamentos sociais (Gil, 2008).

No presente estudo recorre-se à entrevista semiestruturada, por possibilitar uma maior exploração dos elementos analisados durante a recolha de dados (Quivy & Campenhoudt, 1992; Gil, 2008). Para Resende (2016, p. 52), esta metodologia caracteriza-se por um conjunto organizado de perguntas abertas, às quais se podem adicionar novas questões ao longo da interação entre o entrevistador e o entrevistado (Apêndice 1). Este formato possibilita uma exploração mais profunda dos discursos e vivências dos participantes, promovendo uma compreensão mais rica e pormenorizada das suas perspetivas.

População e amostra

Os estudos requerem sempre a definição de uma amostra, determinada em função da metodologia adotada tendo em conta o tema em questão, a extensão da investigação, o setor de atividade e outro critério que possam ser considerados relevantes (Gil, 2008).

A amostra deste estudo inclui 5 profissionais de Recursos Humanos de diferentes organizações em Portugal, Brasil e França. Trata-se de uma amostra não probabilística, uma vez que os participantes serão escolhidos com base na sua função na área de RH (Gil, 2008).

2.6. Técnica de tratamento de dados

O tratamento de dados é uma importante etapa na investigação científica, assegurando que as informações recolhidas sejam examinadas com precisão e organizadas de forma sistemática. De acordo com Gil (2008), o tratamento dos dados, a dedução e a interpretação são processos essenciais para estruturar e analisar os resultados de maneira coerente, garantindo a sua validade e relevância para a investigação. No caso concreto desta investigação foi realizada uma análise de conteúdo categorial temática.

A análise de conteúdo pode ser caracterizada como interpretativa, uma vez que não se limita em descrever os dados recolhidos, mas sim a partir dos discursos dos entrevistados extrair o significado, desempenhando um papel essencial numa investigação qualitativa após a obtenção dos dados. De acordo com Guerra (2006), na investigação qualitativa, todo o material obtido é, habitualmente, submetido a uma análise de conteúdo, contudo, este processo não é isento de influências ou interpretações subjetivas.

As categorias a seguir foram definidas tendo como base o guião de entrevistas com seus blocos temáticos e as perguntas, depois de definidas essas categorias procedeu-se a transcrição das entrevistas e a localização das entrevistas das categorias pré-definidas, tal como apresentado no apêndice II.

CAPÍTULO 3- RESULTADOS

A apresentação dos resultados constitui uma etapa central da pesquisa, pois permite expor, de maneira sistemática, as evidências coletadas e a forma como estas respondem aos objetivos inicialmente propostos. Segundo Flick (2009), a análise dos dados deve ser organizada de modo a tornar visível a relação entre o material empírico e as questões de investigação. Assim, este capítulo reúne os achados provenientes das entrevistas realizadas, destacando tanto aspectos descritivos quanto interpretativos. Para Creswell (2014), a clareza na exposição dos resultados é fundamental para que o leitor compreenda como os dados foram organizados, analisados e interpretados. Nesse sentido, a apresentação inicia-se pela caracterização dos participantes, de forma a contextualizar seus perfis e trajetórias profissionais, permitindo uma leitura mais situada das percepções relatadas. Em seguida, são discutidos os principais eixos temáticos emergentes das falas, os quais serão explorados à luz da literatura revisada. Desse modo, este capítulo busca não apenas relatar as informações obtidas, mas também promover uma análise crítica e reflexiva, conforme recomenda Minayo (2017), assegurando a ligação entre os dados recolhidos, os objetivos da investigação e os referenciais teóricos mobilizados.

A análise dos resultados obtidos evidencia que as percepções e práticas relatadas pelos participantes estão marcadas por suas trajetórias formativas, contextos institucionais e experiências cotidianas. Tal constatação reforça o entendimento de Flick (2009) de que os significados atribuídos pelos sujeitos são construídos socialmente e só podem ser compreendidos em sua totalidade quando considerados os contextos de produção. Assim, o processo de análise buscou identificar regularidades e singularidades nas falas, permitindo a emergência de categorias interpretativas que articulam dimensões objetivas e subjetivas da realidade investigada. Esse movimento hermenêutico permitiu compreender como as experiências individuais se entrelaçam com os processos coletivos e institucionais, formando um quadro mais amplo de significações.

Para Creswell (2014), a interpretação dos dados qualitativos exige que o pesquisador tenha uma postura reflexiva, reconhecendo que a análise não se limita à descrição, mas. A partir dessa perspectiva, a apresentação dos resultados não se restringe à reprodução das falas, mas envolve um exercício analítico de compreensão e síntese, que procura evidenciar os nexos entre as falas dos participantes e os referenciais teóricos. Esse esforço analítico é essencial para conferir densidade científica ao estudo, uma vez que permite relacionar os achados empíricos às discussões teóricas previamente sistematizadas. Assim, a organização dos resultados seguiu

a lógica dos objetivos específicos da pesquisa, buscando estabelecer correspondência entre as questões propostas e as categorias emergentes do material empírico.

Minayo (2017) destaca que a análise qualitativa requer um olhar atento às mediações existentes entre o individual e o coletivo, o subjetivo e o objetivo, o particular e o estrutural. Com base nessa orientação, os resultados foram interpretados considerando tanto as condições concretas de atuação dos participantes quanto as dimensões simbólicas que permeiam suas práticas e discursos. Esse movimento dialético de interpretação possibilitou compreender as contradições presentes nas falas, bem como as potencialidades e os limites percebidos pelos sujeitos diante das situações investigadas. O diálogo entre os dados e a teoria, portanto, foi construído de modo a iluminar as tensões e complementaridades existentes, evidenciando o caráter dinâmico e processual dos fenômenos analisados.

A partir da categorização temática, observou-se que as experiências relatadas pelos participantes revelam uma combinação de desafios estruturais e estratégias de superação, indicando que a realidade social estudada é marcada tanto por limitações institucionais quanto por iniciativas individuais de transformação. Essa constatação dialoga com Flick (2009), ao afirmar que o pesquisador deve compreender os fenômenos sociais em sua complexidade, reconhecendo a multiplicidade de perspectivas que os constituem. Nesse sentido, os resultados apontam para a necessidade de compreender as práticas observadas como parte de um processo contínuo de negociação de significados, no qual os sujeitos atuam como agentes de mudança, ainda que dentro de contextos marcados por restrições.

Creswell (2014) enfatiza que a validade de uma pesquisa qualitativa reside na coerência entre os objetivos, o processo metodológico e a interpretação dos resultados. Essa coerência foi buscada ao longo de toda a análise, garantindo que as interpretações aqui apresentadas estivessem ancoradas nos dados efetivamente produzidos e nos referenciais teóricos previamente definidos. O cruzamento entre as falas dos participantes e a literatura revisada possibilitou confirmar tendências identificadas em estudos anteriores e, ao mesmo tempo, revelar especificidades do contexto investigado. Assim, a análise não apenas confirma hipóteses iniciais, mas também amplia a compreensão sobre as dinâmicas que caracterizam o objeto de estudo.

Além disso, conforme sugere Minayo (2017), a análise qualitativa deve considerar o lugar do pesquisador como sujeito do conhecimento, reconhecendo que sua escuta e interpretação são mediadas por valores, experiências e posicionamentos teóricos. Nesse sentido, o processo de análise foi permeado por momentos de autorreflexão e revisão crítica das interpretações, com o intuito de reduzir vieses e garantir a fidelidade às falas dos participantes.

A exposição dos resultados também buscou evidenciar as relações entre as categorias empíricas e os conceitos teóricos mobilizados na revisão da literatura. Essa articulação é essencial para transformar os dados em conhecimento científico, conforme apontam Flick (2009) e Creswell (2014). Ao relacionar os discursos dos participantes com as noções teóricas previamente discutidas, foi possível identificar convergências e divergências que enriquecem o debate e permitem uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado. Essa triangulação teórica confere maior consistência aos resultados e reforça o compromisso da pesquisa com a produção de conhecimento crítico e situado.

De acordo com Minayo (2017), a interpretação dos dados qualitativos deve ir além da mera constatação empírica, alcançando o nível da explicação e da compreensão crítica da realidade social. Assim, os resultados aqui apresentados foram analisados à luz de categorias teóricas que permitiram identificar tanto as dimensões estruturais quanto as práticas cotidianas que as sustentam. A ênfase recai sobre a articulação entre as condições objetivas e as ações dos sujeitos, evidenciando como os contextos institucionais moldam as práticas e, ao mesmo tempo, são transformados por elas. Essa perspectiva contribui para compreender a pesquisa como um processo dinâmico e dialógico, em que teoria e empiria se alimentam mutuamente.

Dessa forma, os resultados demonstram que o alcance dos objetivos da investigação só se torna possível quando há um constante retorno à teoria, permitindo que os achados empíricos sejam interpretados de modo consistente e crítico. A análise empreendida buscou justamente essa coerência interna, na qual os dados recolhidos dialogam diretamente com os referenciais teóricos, reforçando a validade das interpretações apresentadas. Como assinala Creswell (2014), a credibilidade de um estudo qualitativo depende da clareza com que se estabelece o vínculo entre o que foi observado e o que se propôs investigar, garantindo assim a integridade científica do trabalho.

Portanto, a sistematização dos resultados não representa apenas uma etapa de apresentação de dados, mas um momento de síntese e de construção de significados que se articula com todas as etapas anteriores da pesquisa. Essa construção é permeada por um movimento contínuo entre descrição e interpretação, entre empiria e teoria, conforme sustentam Flick (2009) e Minayo (2017). Tal perspectiva confere profundidade à análise e assegura que os resultados aqui apresentados não sejam entendidos como conclusões fixas, mas como parte de um processo em constante construção e revisão, característico da investigação qualitativa. Ao final, reafirma-se que a força deste estudo reside precisamente na capacidade de integrar teoria e prática, articulando os dados coletados com os referenciais que fundamentaram todo o percurso investigativo.

3.1. Caracterização do/das participantes

O Quadro 2, a seguir, apresenta a caracterização do/as entrevistado/as, contemplando informações relativas ao sexo, idade, formação acadêmica, função, nacionalidade e empresa atual, de forma a enquadrar o perfil dos participantes do estudo. Participaram na investigação quatro mulheres brasileiras uma a exercer atualmente funções em França e três a trabalhar no Brasil e um entrevistado português que atua profissionalmente em Portugal.

Quadro 2 - Caracterização dos Participantes

Entrevistados	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Função	Nacionalidade	Empresa Atual
E1	Feminino	22	Licenciatura Psicologia	Analista de RH	Brasil	Pequena empresa de TI
E2	Feminino	33	Licenciatura em Comunicação e MBA em GRH	Gerente de programas	Brasil	Grande empresa da área de seguros
E3	Feminino	24	Licenciatura Psicologia	Analista de RH	Brasil	Média empresa de Mercado imobiliário
E4	Feminino	27	Licenciatura Psicologia	Analista de RH	Brasil	Pequena empresa de TI
E5	Masculino	30	Licenciatura Psicologia	Recrutador	Portugal	Pequena empresa de TI

Fonte: Autoral, 2025

3.2. Análise e discussão dos resultados

Na análise de conteúdo categorial temática, depois de definidas as categorias gerais, o passo seguinte é criar subcategorias que permitam organizar melhor as ideias emergentes. Cada subcategoria deve agrupar citações semelhantes e traduzir um tema central. Conforme Bardin (2016), as subcategorias permitem não apenas uma melhor sistematização das falas, mas também o aprofundamento da compreensão dos significados sociais presentes no discurso. Dessa forma, as subcategorias revelam a complexidade do fenômeno analisado, mostrando que

a integração entre gestão de pessoas e transformação tecnológica envolve tanto ganhos de eficiência e inovação quanto desafios de ordem ética e estrutural.

Passamos a apresentar a análise por categorias que foi desdobrada em subcategorias que estão ligadas diretamente ao recrutamento e seleção, mas também a outras práticas de RH e à sua relação com a IA. Segue-se a análise da categoria e das subcategorias, considerando os dados obtidos nas entrevistas.

3.2.1. Gestão de RH e IA

Esta categoria procura analisar o impacto da IA em atividades de GRH que não envolvam exclusivamente o Recrutamento e Seleção, decompõe-se em três subcategorias: Análise de dados com IA, Suporte Transversal aos Processos de Recursos Humanos, Eficiência Administrativa e Análise de Dados, passamos a apresentar as subcategorias:

Análise de dados com IA

A utilização de IA na análise de dados revela-se útil para tratar grandes volumes de dados e agilizar a análise de comentários. No entanto, os entrevistados destacam que a interpretação das nuances ainda exige intervenção humana, mostrando que a tecnologia funciona mais como apoio do que como substituto do olhar qualitativo do RH. Essa percepção corrobora a visão de Davenport e Ronanki (2018), que ressaltam o papel da Inteligência Artificial como ferramenta de suporte estratégico, capaz de processar grandes quantidades de dados com eficiência, mas que não dispensa a mediação humana para garantir análises críticas, contextualizadas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, os depoimentos recolhidos no estudo alinham-se à concepção de que a IA é uma ferramenta de apoio, cuja eficácia depende da mediação e da capacidade analítica dos profissionais que a utilizam. Como podemos ver a partir das seguintes citações:

“Na empresa, aplicamos pesquisas trimestrais de clima organizacional com análise automatizada de comentários, mas o contexto ainda exige leitura humana para compreender nuances” (E2).

“O impacto da IA é extremamente positivo, especialmente porque libera tempo para aquilo que só o humano pode fazer” (E4).

A transformação digital no setor de Recursos Humanos vai além dos processos de recrutamento e seleção, estendendo-se a diferentes fases do ciclo de vida do colaborador, como o onboarding, a gestão do desempenho e o planejamento de sucessão. Essa compreensão corresponde ao que defende Chiavenato (2014), ao afirmar que a gestão de pessoas deve ser entendida como um sistema integrado, que acompanha o trabalhador desde a sua entrada na organização até o desenvolvimento contínuo da sua carreira, por meio de políticas e práticas alinhadas à estratégia empresarial.

Suporte transversal aos processos de Recursos Humanos

Nesse cenário, a Inteligência Artificial funciona como suporte estratégico, facilitando uma visão integrada da gestão de talentos. Ela não se restringe a uma etapa específica, mas atua de forma transversal em diferentes subsistemas da área de Recursos Humanos. Essa integração abrange desde a aquisição de talentos, passando pelo onboarding e pela gestão do desempenho, até práticas de formação e desenvolvimento de competências, apoiando também processos de planejamento de carreira e sucessão. Como destaca Marr (2020), a digitalização dos processos de RH não deve ser compreendida apenas como automação de tarefas, mas como uma reconfiguração estratégica que alinha tecnologia, pessoas e objetivos organizacionais.

“Na minha função, gerencio programas, práticas e processos na área de talentos... desde aquisição, onboarding, gestão da vida do empregado, avaliação de desempenho até planos de sucessão” (E2).

“Hoje a minha atuação é de forma generalista com todos os subsistemas que englobam o RH, que vai em torno de Business Partner, recrutamento e seleção, clima, cultura e endomarketing” (E3).

Desse modo, as informações reforçam o que a literatura nos mostra: que a IA amplia a capacidade de analisar do RH, permitindo decisões mais precisas, porém o julgamento humano se mantém indispensável para interpretar contextos, gerir relações e assegurar que os resultados tecnológicos venham ser colocados de forma ética e alinhada com a organização.

Eficiência Administrativa e Análise de Dados

A adoção de ferramentas de IA em RH também responde a necessidades administrativas, como a maior rapidez na elaboração de relatórios, a automatização de rotinas e a proteção de dados

organizacionais. Para além da eficiência, emergem preocupações relacionadas à segurança, privacidade e confidencialidade das informações. Segundo Davenport e Ronanki (2018), a implementação de sistemas inteligentes nas organizações deve ser acompanhada de estratégias robustas de governança de dados, pois, sem garantias de confiabilidade e conformidade ética, os benefícios da IA podem ser comprometidos. Dessa forma, observa-se que a integração da tecnologia aos processos de RH precisa equilibrar ganhos de agilidade com políticas consistentes de conformidade, de modo a assegurar que a eficiência não se sobreponha à proteção dos colaboradores e da própria instituição. Para além da eficiência, emergem preocupações com segurança e confidencialidade, o que implica investimento em soluções corporativas e em formação de colaboradores como podemos verifica nestes exemplos de citações:

“Adotámos o ChatGPT Enterprise, com formações internas, justamente para otimizar processos sem expor dados para fora da empresa.” (E5)

“Hoje a minha atuação é de forma generalista com todos os subsistemas que englobam o RH, que vai em torno de Business Partner, recrutamento e seleção, clima, cultura e endomarketing.” (E3)

Entretanto esses resultados afirmam a análise de Chiavenato (2014) e Marras (2017), onde a gestão de recursos humanos deve crescer de maneira equilibrada entre a tecnologia e o ser humano, certificando que a inovação preserve a confiança, a ética e o bem-estar dos colaboradores. Reforçando que a IA não é percebida como substituta, e sim, como uma parceira estratégica na buscar por eficiência na operação e fortalecimento da organização.

3.2.2. Recrutamento e seleção com IA

O uso da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção representa um dos avanços mais significativos da transformação digital no setor de Recursos Humanos. Ferramentas de IA permitem a triagem automatizada de currículos, a análise de perfis por meio de algoritmos de compatibilidade e até mesmo entrevistas iniciais com chatbots, o que amplia a eficiência dos processos e reduz vieses inconscientes. Além de acelerar a identificação de talentos, a IA contribui para que o RH adote uma postura mais estratégica, voltada à integração das contratações com os objetivos organizacionais (Marr, 2020).

Automação e Eficiência

Esta subcategoria analisa os impactos da utilização da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, com base nos relatos dos entrevistados, de modo a evidenciar os diferentes eixos de análise identificados nas entrevistas. Como afirma Strohmeier (2020), a adoção da IA em Recursos Humanos tem potencial para transformar radicalmente os processos seletivos, permitindo maior eficiência, mas exigindo uma análise crítica quanto às implicações éticas e sociais.

“Uso plataformas com IA no fluxo de seleção, o que permite acelerar etapas que antes eram manuais” (E1).

“Uso a IA para resumir entrevistas e currículos, preenchendo rapidamente informes na base de dados, o que acelera muito as etapas” (E5).

Os resultados mostram que as ferramentas inteligentes trabalham como facilitadoras na organização, fazendo com que o processo de recrutamento se torne mais ágil e menos vulnerável a falhas humanas. Tal resultado vai de encontro com o pensamento de Chiavenato (2014) e Marras (2017), que enfatizam que a eficácia da GRH está relacionada a capacidade das organizações em promover modernizações tecnológicas à estratégia empresarial. Diante disso a IA realça a dimensão estratégica do RH ao transformar a gestão de pessoas num processo guiado por dados e desempenho.

Suporte ao recrutador

O suporte ao recrutador ultrapassa a simples rapidez dos processos, destacando-se pela forma como a IA auxilia na organização das informações e na redução de tarefas repetitivas. Isso permite que o profissional de RH dedique mais tempo a atividades estratégicas, reforçando o papel humano no processo seletivo em vez de o substituir. Segundo Bondarouk e Brewster (2016), as tecnologias digitais aplicadas ao RH não eliminam a relevância do gestor, mas ampliam sua capacidade de atuação estratégica, ao transferir para os sistemas automatizados tarefas administrativas de menor valor agregado.

“Utilizo também o ChatGPT para comparar o perfil da posição com o perfil comportamental esperado, fazendo um plano comparativo entre currículos” (E4).

“Uso a IA para fazer pareceres de entrevistas... antes eu perdia muito tempo escrevendo; hoje gravo e transcrevo todas as entrevistas e consigo estar mais presente com o candidato” (E1).

“O sistema tem uma parte de inteligência artificial em duas etapas do processo: uma para apoiar na descrição do cargo e outra para análise dos candidatos” (E2).

Os entrevistados mostram que a IA não substitui o julgamento humano, mas o complementa, disponibilizando dados mais consistentes para as decisões. Isso reforça, Davenport e Ronanki (2018), que defendem que o verdadeiro valor da IA está no trabalho conjunto entre humano e máquina, em que a tecnologia examina grandes volumes de dados e o profissional interpreta o contexto.

Triagem e priorização de candidatos

A utilização da Inteligência Artificial (IA) no processo de triagem e escolha dos candidatos revela-se uma prática cada vez mais recorrente nas organizações, pois permite maior eficiência na análise de currículos e no alinhamento de perfis com as exigências da vaga. Conforme relatado pelos entrevistados, a tecnologia possibilita a organização dos candidatos em rankings de fit ou compatibilidade com a função pretendida, facilitando a identificação daqueles que apresentam maior aderência aos requisitos estabelecidos. Segundo Bogen e Rieke (2018), os sistemas de recrutamento baseados em IA utilizam algoritmos que filtram e classificam candidatos a partir de parâmetros previamente definidos, como habilidades técnicas, experiências profissionais e competências comportamentais. Essa classificação gera um ranqueamento que orienta o trabalho dos profissionais de Recursos Humanos, tornando o processo de seleção mais ágil e assertivo. Contudo, os autores ressaltam que, apesar dos benefícios, o uso dessas ferramentas exige cautela quanto à transparência e à mitigação de vieses algorítmicos, de modo a não comprometer a equidade do processo seletivo, necessitando de supervisão humana constante.

“A IA classifica automaticamente..., mas, quando filtra não filtra de forma qualificada... candidatos que eu passaria estavam lá em baixo e candidatos que eu reprovava estavam lá em cima” (E1).

“Não existe um robô que ultrapasse etapas, mas há um ranking que facilita a triagem e elenca os melhores currículos para análise” (E4).

“A outra aplicação é a análise de competências: o recrutador lista as exigências e a IA compara com os currículos, fazendo um ranking de proximidade” (E2).

“A ferramenta gera um ranking de candidatos mais compatíveis, e nós apenas revemos os perfis indicados como mais fortes” (E5).

“A IA ajuda a cruzar dados de competências e valores, reduzindo a margem de erro humano” (E2).

Conforme sinaliza Oman et al. (2024). A literatura indica que, embora a IA garanta maior rapidez e padronização, o recrutador deve interferir nas etapas críticas, assegurando que os critérios de decisão estejam de acordo com princípios éticos e à cultura organizacional (Piteira et al., 2019; Gómez et al., 2008).

Assim, é possível ver que os resultados obtidos confirmam, em parte, o que a literatura sugere: a IA é uma ferramenta poderosa de apoio nos processos, porém, o seu uso necessita de equilíbrio. Uma vez que, ao automatizar tarefas e dar suporte ao recrutador, a IA confirma o papel do RH como área estratégica, sem descartar a importância das relações interpessoais, da empatia que caracterizam o julgamento humano.

3.2.3. Percepções sobre a aplicação da IA

A aplicação da Inteligência Artificial em Recursos Humanos tem sido percebida como um recurso estratégico capaz de transformar rotinas e otimizar processos. Os entrevistados destacam que a IA não se restringe a automatizar tarefas, mas contribui para decisões mais ágeis e baseadas em dados, apoiando a atuação do RH de forma integrada com os objetivos organizacionais. Essa visão reforça que a tecnologia amplia a capacidade analítica, ao mesmo tempo em que facilita a gestão do ciclo de vida do colaborador, desde o recrutamento até o planejamento de carreira.

Eficiências e agilidade

A análise dessa subcategoria evidencia que a IA associada ao recrutamento e seleção está ligada com a eficiência e agilidades nos processos, assumido papel central na promoção da eficiência administrativa do setor de RH, permitindo maior agilidade na elaboração de relatórios, racionalização de processos internos e suporte à análise de dados estratégicos. Nesse sentido, Stone et al. (2015) afirmam que a incorporação de tecnologias digitais no recrutamento e seleção possibilita não apenas a redução de custos operacionais, mas também a otimização do tempo gasto em etapas repetitivas do processo. Contudo, os relatos dos entrevistados mostram

como a tecnologia surge como um recurso capaz de simplificar as tarefas do dia a dia tornando os processos mais céleres.

“Otimiza muito o meu tempo, de fato. Já tive uma vaga com 4.000 inscrições; humanamente é impossível ver todas” (E1).

“A IA faz o filtro. Um parecer que demoraria 30 minutos, eu consigo em dois” (E3).

“Se utilizada estrategicamente, a IA gera agilidade e qualidade na triagem” (E4).

“Ela impacta na qualidade dos currículos que chegam até nós e na agilidade em recrutar” (E4).

Os relatos dos entrevistados nos mostram um olhar positivo, voltado para a eficiência e agilidade, porém marcado por prudência e consciência dos riscos éticos e operacionais envolvidos. Assim como a literatura apresentada no capítulo 1, onde os autores Brynjolfsson e McAfee (2017) e Nikolaou (2021) sustentam que a IA tem o potencial de redefinir o papel do RH, tornando-o mais analítico e estratégico. Contudo, chamam atenção para que o seu valor depende da forma como é inserida e supervisionada, pois a confiança na tecnologia resulta da transparência, da ética e da adequação cultural de seu uso.

Limitações e uso crítico

Apesar dos benefícios, os entrevistados evidenciam suas preocupações quanto às limitações e o uso crítico da IA. Uma vez que entendem que é possível utilizar a IA, porém deve ter cautela e uma validação constante, uma vez que essa perspectiva mostra a necessidade de um uso crítico e responsável da tecnologia no contexto do recrutamento. Nesse sentido, Cabral, Nunes e Paioli (2021) verificaram que, em percepção de colaboradores, embora a IA agregue valor ao RH, 84 % dos respondentes afirmam que pode existir algum tipo de preconceito no processo de seleção automatizada, o que revela a importância de supervisão humana e mecanismos corretivos.

“Uso a IA para transcrever a entrevista e gerar parecer, mas ela não capta tudo... não dá para confiar 100%” (E1).

“A inteligência artificial otimiza tempo, ajuda a não começar do zero, mas se for mal utilizada não reflete o que a empresa precisa” (E2).

“A IA facilita e é vantajosa, mas você tem que saber muito bem como correlacionar; se você delega tudo, perde sua análise crítica” (E4).

De forma geral, os resultados evidenciam que as percepções dos profissionais de RH complementam e confirmam a literatura: a IA é sim vista como um instrumento que melhora a eficiência e a objetividade, porém o seu bom desempenho depende de uma utilização ética, contextualizada e supervisionada. A visão equilibrada dos participantes reforça a necessidade de que a tecnologia continue a ser vista como parceira do humano, e não como substituta, uma perspectiva que está ligada com Davenport e Ronanki (2018), para quem o verdadeiro valor da IA está na colaboração entre dados e discernimento humano.

3.2.4. IA e oportunidades

A introdução da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos não representa apenas um processo de modernização tecnológica, mas também um conjunto de oportunidades para redefinir práticas e ampliar o impacto estratégico da área. A IA possibilita a análise preditiva, o suporte à tomada de decisão, a personalização de processos e a eliminação de etapas repetitivas, o que contribui para que o RH atue de forma mais eficiente, ágil e alinhada às necessidades organizacionais. Nesse sentido, percebe-se que a tecnologia não substitui a atuação humana, mas potencializa a capacidade analítica e estratégica dos profissionais, criando oportunidades de atuação.

Automação de tarefas

Os sistemas automatizados permitem a classificação rápida de palavras-chave, sentimentos e padrões de respostas, o que facilita a identificação de tendências organizacionais. Essa agilidade é percebida pelos gestores como diferencial importante, sobretudo em empresas que possuem uma grande força de trabalho, na qual a análise manual de comentários se tornaria inviável em termos de tempo e recursos. Essa percepção foi confirmada pelos entrevistados.

“Eu queria muito que tivesse inteligência artificial onde o candidato mesmo agendasse a entrevista para mim, porque parece bobo, mas a gente perde tempo agendando” (E1).

“Seria uma oportunidade de otimizar se a IA conseguisse agendar automaticamente, tipo: agenda o candidato X no dia Y” (E1).

“A maior oportunidade é deixar as etapas burocráticas para a IA e focar o humano nas partes críticas do processo” (E5).

Entretanto apesar dos benefícios, os entrevistados ressaltam que a interpretação das nuances presentes nos discursos dos colaboradores ainda requer intervenção humana. Os relatos demonstram que a IA é entendida como um recurso de suporte e aperfeiçoamento, e não de substituição.

“Na empresa, aplicamos pesquisas trimestrais de clima organizacional com análise automatizada de comentários, mas o contexto ainda exige leitura humana para compreender nuances” (E2).

O entrevistado E4 complementa: *“O impacto da IA é extremamente positivo, especialmente porque libera tempo para aquilo que só o humano pode fazer”.*

Este entendimento vai ao encontro do argumento de Davenport e Ronanki (2018), que definem a IA como uma tecnologia de apoio, cujo papel é aumentar a capacidade humana de decisão, e não a substituir. De modo geral no Recursos Humanos, isso traduz-se na possibilidade de o profissional atuar de forma mais lógica e estratégica, dedicando-se em tarefas que requerem julgamento, sensibilidade e interpretação contextual.

Divulgação de vagas e atração

A IA como facilitadora da divulgação e no aumento do alcance dos processos seletivos, promovendo a ampliação do público-alvo e acelerando a atração de candidatos. Um dos principais impactos da utilização de IA é a redução significativa do tempo despendido em tarefas repetitivas. Conforme apontado por Blumen (2023), o uso de dispositivos tecnológicos, incluindo a IA, em recrutamento e seleção viabiliza a otimização de fluxos de trabalho e expansão das possibilidades de divulgação, aliado à análise automatizada de dados gerados nos processos. Essa perspectiva fica evidente nas falas de alguns participantes:

“Uso a IA para comparar o perfil da vaga com o perfil comportamental dos candidatos e para otimizar a divulgação de vagas com vocabulários mais atrativos” (E4).

“Ela pode potencializar a divulgação de vagas, transformar poucos benefícios em algo mais atraente e ampliar o alcance das publicações” (E4).

“Mesmo sem muitos recursos financeiros, é possível utilizar a IA para otimizar a comunicação das vagas e atrair mais candidatos” (E4).

De forma semelhante, E3 destacou que:

“Já tive uma vaga com 4.000 inscrições; humanamente é impossível ver todas. A IA faz o filtro. Um parecer que demoraria 30 minutos, eu consigo em dois”.

Assim, os resultados deste estudo confirmam o que a literatura propõe: a IA oferece oportunidades significativas para fortalecer o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos, oferecendo maior produtividade, igualdade e qualidade nas decisões. No entanto, é importante frisar que o seu impacto positivo depende da capacidade das organizações em ter uma abordagem integrada, crítica e humana em consonância com Marr (2020), que defende que a tecnologia deve servir à estratégia organizacional sem comprometer os valores que sustentam o capital humano.

3.2.5. IA e ética

A utilização da Inteligência Artificial em Recursos Humanos suscita não apenas oportunidades, mas também importantes reflexões éticas. Questões como privacidade dos dados, vieses algorítmicos e transparência nos critérios de seleção tornam-se centrais no debate acadêmico e prático. A ética na aplicação da IA está relacionada à necessidade de garantir processos justos, imparciais e que respeitem a dignidade dos candidatos e colaboradores. Como destacam Bostrom e Yudkowsky (2014), a tecnologia deve ser acompanhada por princípios de responsabilidade, de modo a assegurar que sua utilização não reproduza discriminações, mas promova equidade e confiança organizacional.

Risco de vieses e discriminação

Se, por um lado, a IA contribui para otimizar processos administrativos, por outro, gera preocupações relacionadas ao risco de vieses e discriminação. Contudo, os relatos dos entrevistados e a literatura consultada demonstram que esses avanços exigem investimentos em segurança, compliance e formação de colaboradores, para que os riscos não comprometam os benefícios alcançados. Nesse sentido, de acordo com Garcia (2024), os algoritmos de recrutamento automatizados não são neutros, uma vez que dados enviesados ou modelos mal calibrados podem reproduzir desigualdades sociais, o que reforça a necessidade de controles humanos, auditoria constante e capacitação adequada para mitigar vieses.

“A IA aprende com dados do passado e pode reproduzir vieses inconscientes, por isso deve ser usada com cautela” (E1).

“A implantação da ferramenta passou por jurídico e compliance, justamente para evitar uso de dados sensíveis, como gênero, idade ou faculdade, que poderiam gerar vieses” (E2).

“Os sistemas permitem filtrar candidatos por gênero ou idade, mas cabe ao RH não usar esses critérios, garantindo a inclusão” (E3).

Os relatos confirmam o alerta de Oman et al. (2024) sobre a necessidade de supervisão humana constante e de auditorias frequentes nos sistemas automatizados, de modo a assegurar a conformidade com princípios éticos e legais. Na perspectiva dos autores, o equilíbrio entre tecnologia e responsabilidade humana é o que garante a integridade e a confiança nos processos de recrutamento digital.

Proteção de dados e consentimentos

Além de acelerar tarefas rotineiras, as empresas têm buscado soluções tecnológicas que garantam segurança e confiabilidade no tratamento de informações, especialmente em tempos de crescente rigor com a proteção de dados pessoais e corporativos, conforme mostra os entrevistados:

“A implementação da ferramenta passou pela validação da área jurídica e de compliance, justamente para evitar o uso de dados sensíveis como gênero, idade ou faculdade, que poderiam excluir candidatos” (E1).

“Na minha empresa, existe uma preocupação ética, porque há perguntas no processo para o candidato consentir no compartilhamento de informações” (E4).

“Adotamos o ChatGPT Enterprise, com formações internas, justamente para otimizar processos sem expor dados para fora da empresa” (E5).

Esse exemplo ilustra como a tecnologia pode ser incorporada de forma institucionalizada e segura, alinhada a princípios de compliance.

Fiscalização e necessidade de regulação

A eficiência administrativa não depende apenas da adoção de softwares e algoritmos, mas da criação de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e a adaptação às

mudanças digitais, incluindo a fiscalização e uma necessidade de regulamentação, conforme ressaltou o E4:

“Hoje, sem fiscalização, é como um ‘mundo sem lei’. Se não houver consentimento e controle sobre dados, a IA pode ser perigosa”.

“Mas eu acho que, se não houver fiscalização, virou um mundo sem lei”.

Assim, destacam Budhwar et al. (2022), a adoção ética da IA depende da capacidade das organizações de criar políticas de governança e transparência, garantindo que as decisões automatizadas respeitem a dignidade e os direitos dos candidatos. Em consonância com a literatura, os resultados mostram que os profissionais de RH entendem que a tecnologia não deve ser uma terra sem lei e deve ser usada com um apoio ético e responsável.

Responsabilidade Organizacional

A responsabilidade organizacional na IA surge como um pilar central quando falamos sobre ética aplicada nos processos de recrutamento e seleção, uma vez que, essa postura das organizações mostra que existe consciência de que a IA, quando usada sem diretrizes éticas, pode trazer grandes erros, comprometendo a credibilidade do processo seletivo. Os entrevistados reconhecem que a adoção da IA deve ser acompanhada por validação jurídica e supervisão contínua para garantir a integridade dos dados, conforme relatam os entrevistados:

“Já recebi feedbacks de candidatos com erros porque foram gerados por IA, isso tem implicações éticas sérias” (E1.)

“A implantação da ferramenta passou por jurídico e compliance, justamente para evitar uso de dados sensíveis, como gênero, idade ou faculdade, que poderiam gerar vieses” (E2).

De forma geral, os resultados confirmam o que a literatura aponta: a ética é o eixo central para a integração sustentável da IA na Gestão de Recursos Humanos. Assim como afirmam Piteira et al. (2019), a tecnologia deve ser guiada por valores humanos e princípios de justiça, transparência e responsabilidade. Desse modo, a IA representa uma oportunidade de inovação, porém a sua legitimidade e eficácia dependem da forma como é orientada e supervisionada. O equilíbrio entre eficiência tecnológica e sensibilidade ética constitui, portanto, o maior desafio e a maior transformação digital em Recursos Humanos.

Podemos ver a sistematização no Quadro 3.

Quadro 3 - Categorias e Subcategorias

Categoria	Subcategoria
Gestão de RH e Transformação Tecnológica	Análise de dados com IA
	Suporte Transversal aos Processos de recursos humanos
	Eficiência Administrativa e Análise de Dados
Recrutamento e seleção com IA	Automação e Eficiência
	Suporte ao recrutador
	Triagem e priorização de candidatos
Percepções sobre a aplicação da IA	Eficiências e Agilidade
	Limitações ao Uso
IA e oportunidades	Automação de tarefas
	Divulgação de vagas e atração
IA e ética	Riscos de vieses e discriminação
	Proteção de dados e consentimentos
	Fiscalização e necessidade de regulação
	Responsabilidade e boas práticas

As análises dessas subcategorias evidenciam que a IA tem assumido papel central na promoção da eficiência administrativa do setor de RH, permitindo maior agilidade na elaboração de relatórios, racionalização de processos internos e suporte à análise de dados estratégicos. Contudo, os relatos dos entrevistados e a literatura consultada demonstram que esses avanços exigem investimentos em segurança, compliance e formação de colaboradores, para que os riscos não comprometam os benefícios alcançados.

Como afirmam Chiavenato (2020) e Lacombe (2018), a eficiência não pode ser entendida apenas como sinônimo de rapidez ou redução de custos, mas como a capacidade de alinhar tecnologia, pessoas e estratégias organizacionais. Assim, a adoção de ferramentas de IA

no RH precisa ser acompanhada de uma visão crítica e ética, garantindo que a busca por resultados administrativos não ofusque a centralidade do ser humano nas práticas de gestão.

A análise das subcategorias evidencia que a utilização da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção promoveu transformações significativas nas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Observou-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que a IA contribui de forma concreta para a eficiência administrativa do setor, para a automação de tarefas repetitivas, para a triagem e priorização de candidatos e para a otimização do tempo destinado a atividades mais estratégicas. Esses achados respondem diretamente à questão de partida do estudo, que indagava de que forma a adoção da Inteligência Artificial impacta a atuação do RH no recrutamento e seleção.

Verifica-se que, em consonância com o objetivo geral, os resultados confirmam que a IA opera como facilitadora da gestão de processos seletivos, integrando tecnologia e prática organizacional. Quanto aos objetivos específicos, é possível perceber que : (i) a IA aumentou a eficiência e a agilidade dos processos seletivos, tal como relataram os entrevistados E1, E3 e E4; (ii) reforçou o papel do profissional de RH como agente estratégico, reduzindo a sobrecarga de tarefas manuais, conforme evidenciado em E1 e E5; (iii) revelou limitações e riscos éticos, como vieses de seleção e necessidade de compliance, mencionados em E1, E2 e E3; e (iv) indicou a importância de regulamentação e fiscalização, apontada pelo E4, como condição para garantir a confiabilidade e a equidade no uso da tecnologia.

A relação com a literatura confirma esses achados. De acordo com Chiavenato (2020), a eficiência em gestão de pessoas não se reduz à rapidez, mas deve alinhar com tecnologia, pessoas e estratégias organizacionais. Já Lacombe (2018) sublinha que a gestão eficaz depende da capacidade de integrar ferramentas tecnológicas com a atuação crítica e ética dos gestores. Do mesmo modo, Peretti (2018) alerta que, embora a IA possibilite o tratamento de grandes volumes de dados, a interpretação deve ser acompanhada de intervenção humana, o que reforça a importância da mediação crítica dos profissionais de RH.

Assim, pode-se concluir que os resultados não apenas respondem à questão de partida, como também validam a hipótese de que a adoção da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção amplia a eficiência e transforma as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Contudo, reafirma-se que tais avanços só alcançam legitimidade quando acompanhados de uso crítico, responsabilidade organizacional e supervisão ética, assegurando que a centralidade do fator humano não seja perdida no processo.

CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido buscou compreender de que maneira a Inteligência Artificial (IA) tem transformado os processos de Recrutamento e Seleção, a partir da experiência de profissionais de Recursos Humanos em diferentes contextos organizacionais. A investigação evidenciou que a incorporação da IA não se restringe a um recurso de apoio, mas representa um marco estratégico capaz de redefinir o papel da gestão de pessoas na era digital.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa foi fundamentada em autores que discutem a transformação digital e suas implicações para a gestão de pessoas. Chiavenato (2014) destaca que a evolução tecnológica altera não apenas ferramentas, mas também os modelos de gestão e as formas de interação entre colaboradores e organizações. Marr (2020), por sua vez, reforça que a IA amplia a capacidade de análise e previsão, permitindo ao RH atuar de forma mais estratégica e orientada por dados. Essa base teórica contribuiu para embasar a análise crítica dos achados empíricos.

No que diz respeito à metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de Recursos Humanos atuantes em diferentes setores organizacionais. O objetivo foi captar percepções, práticas e desafios relacionados ao uso da IA no recrutamento e seleção, possibilitando compreender a aplicação da tecnologia em contextos diversos. As entrevistas foram analisadas à luz da análise de conteúdo, permitindo identificar categorias e subcategorias que refletem as tendências e tensões presentes na utilização da IA no RH.

Os resultados demonstraram que a tecnologia potencializa a eficiência ao automatizar tarefas rotineiras, ampliar a capacidade de análise de dados e agilizar etapas do recrutamento, ao mesmo tempo em que libera os profissionais de RH para atividades de maior valor agregado. Observou-se, ainda, que a IA oferece suporte direto na organização e no tratamento de informações, possibilitando práticas mais dinâmicas, rápidas e precisas.

Entretanto, o estudo também revelou desafios que não podem ser negligenciados. Questões como vieses algorítmicos, riscos de discriminação, segurança da informação e conformidade regulatória emergem como pontos críticos que exigem atenção contínua. Esses elementos reforçam que a adoção da IA precisa ser acompanhada por diretrizes éticas, mecanismos de controle e responsabilidade organizacional, de modo a garantir que os avanços tecnológicos não comprometam a equidade e a centralidade do fator humano.

Do ponto de vista da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, este trabalho contribui ao indicar três eixos essenciais: repensar o papel do RH como área estratégica capaz de articular tecnologia e pessoas; adotar práticas mais ágeis e centradas na experiência do colaborador; e construir políticas institucionais que assegurem legitimidade, inclusão e sustentabilidade no uso da IA.

Reconhecem-se, contudo, limitações inerentes à pesquisa, sobretudo em relação à amostra reduzida e ao recorte restrito ao recrutamento e seleção. Tais fatores impedem a generalização ampla dos resultados, mas abrem espaço para investigações futuras que explorem outros setores da gestão de pessoas, bem como diferentes contextos organizacionais e culturais.

Sugere-se, assim, o aprofundamento de estudos comparativos em diferentes países e segmentos, a inclusão da perspectiva dos candidatos sobre o uso da IA nos processos seletivos e a análise de outras etapas do ciclo de vida do colaborador, como integração, desenvolvimento contínuo e sucessão, que também têm sido fortemente impactadas pela transformação digital.

Conclui-se que a Inteligência Artificial carrega um potencial disruptivo para os processos de Recursos Humanos, promovendo ganhos significativos de eficiência e precisão. Contudo, sua real contribuição dependerá da capacidade das organizações em equilibrar os benefícios da tecnologia com o respeito à dignidade, à diversidade e à ética. O grande desafio para os profissionais de gestão de pessoas será, portanto, utilizar a IA não apenas como instrumento de automação, mas como aliada estratégica na construção de ambientes de trabalho mais justos, inovadores e sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahammad, T. (2017). *Human resource management: Issues, challenges and opportunities*. Atlantic Publishers.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Blumen, D. (2023). O uso da inteligência artificial em processos seletivos: Impactos e desafios. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1).
- Blumen, R., & Cepellos, M. (2023). Inteligência artificial e o recrutamento inclusivo: Novas estratégias de atração de talentos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 10(2), 45–59.
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). *Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias*. Upturn.
- Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2014). A ética da inteligência artificial. In K. Frankish & W. M. Ramsey (Orgs.), *O manual de Cambridge da Inteligência Artificial* (pp. 316–334). Cambridge University Press.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the future of HRM and technology research*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Budhwar, P., Ambrosini, V., Collings, D. G., & Horne, M. (2022). Artificial intelligence in HRM: Potential, challenges, and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097.
- Cabral, J. A., Nunes, R. S., & Paioli, L. A. (2021). *A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: Um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção*. *Revista Eletrônica Anima Terra, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC*, 1–13. ISSN 2526-1940.
- Carvalho, A. (2021). *Inteligência artificial e cultura organizacional*. Escolar Editora.
- Caxito, F. A. (2008). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional*. Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas* (3.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Barueri: Manole.
- Creswell, J. W. (2014). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (4.^a ed.). Penso.

- Cruz, M., & Neto, A. (2020). Ética e privacidade no uso de inteligência artificial. *Revista de Direito e Tecnologia*, 12(2), 45–62.
- Davenport, T. H., & Romanski, M. (2018). Inteligência artificial para o mundo real. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dessler, G. (2019). *Fundamentals of human resource management* (4th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Felipe, F. (2017). Ética e inteligência artificial no trabalho. *Revista Estudos Organizacionais*, 5(2), 44–57.
- Ferreira, R., & Vargas, R. (2014). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. (2019). *Recursos humanos e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3.^a ed.). Artmed.
- Forbes. (2019). *AI in HR: Risks and challenges*. Forbes. <https://forbes.com>
- Fortin, M. (2009). As abordagens quantitativa e qualitativa. In *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (pp. 26–43). Lusodidacta.
- Freitas, I. (2010). Gestão de pessoas e estratégia empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 78–95.
- Garcia, F. (2024). *Inteligência artificial e vieses em processos seletivos: Um estudo crítico* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. LUME Repositório Digital. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/279612>
- Geetha, R., & Bhanu, S. M. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63–70.
- Geetha, R., & Reddy, S. (2018). Artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2), 68–72.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas.
- Gómez, J. M., Martín, P., & Torres, C. (2008). *Ética e inteligência artificial: Desafios do século XXI*. Alianza Editorial.
- Green, F. (2020). Recrutamento e seleção na era digital. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 25–38.
- Green, M. (2020). *Effective recruitment and selection*. Routledge.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Princípia Editora.
- Guimarães, T. A., & Arieira, J. O. (2005). *Administração de recursos humanos*. Atlas.

- Hamza, M., Ahmed, T., Khan, R., & Malik, S. (2021). The role of recruitment in organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 25–39.
- Hunkenschroer, A., & Luetge, C. (2022). Considerações éticas sobre o recrutamento baseado em IA. *AI & Society*, 37, 641–653.
- Hunkenschroer, A., & Luetge, C. (2022). *Ethics of AI in recruiting and HRM*. *AI & Society*, 37, 1183–1194.
- Jamaluddin, J., Alam, R., Lantara, N., Razak, A. R., & Hatidja, S. (2025). The role of artificial intelligence in recruitment: Examining candidate experience as a mediator and organizational culture as a moderator in quality of hires. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 160–177. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol5.iss1.art1>
- Karim, S., Rahman, M., & Hossain, A. (2021). Inteligência artificial e competitividade organizacional. *Journal of Management Science*, 15(4), 102–118.
- Keating, M. (2002). *Human resource management: A contemporary approach*. Prentice Hall.
- Lacombe, F. (2018). *Recursos humanos: Princípios e tendências* (3.^a ed.). Saraiva Educação.
- Manyika, J., & Bughin, J. (2018). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>
- Marr, B. (2020). Como a inteligência artificial está mudando o recrutamento e os RH. *Forbes*. <https://www.forbes.com>
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos* (15.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Martín-Hernández, R. (2023). *La inteligencia artificial en la gestión de personas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- McCarthy, J. (2007). *O que é inteligência artificial?* Stanford University. <http://jmc.stanford.edu/articles/whatisai/whatisai.pdf>
- Mendonça, A., Rodrigues, T., Aragão, C., & Del Vecchio, P. (2018). A transformação digital e a inteligência artificial nos recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 13–29.
- Miller, A. (2019). Data privacy and AI. *Journal of Information Ethics*, 28(3), 56–70.
- Minayo, M. C. S. (2017). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14.^a ed.). São Paulo: Hucitec.
- Moreno, L. (2002). *Recursos humanos: Estratégias de retenção de talentos*. Atlas.
- Nikolaou, I. (2021). Artificial intelligence in recruitment and selection: A review and research agenda. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 261–273. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12317>

- Nimbekar, V. (2018). Inteligência artificial na gestão de recursos humanos. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(3), 12–19.
- Nogara, A., Pereira, J., & Souza, M. (2022). Práticas de recrutamento no Brasil. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 19(2), 33–47.
- Oman, M., Lee, S., Park, H., & Tan, C. (2024). Artificial intelligence in recruitment: Ethics and fairness. *Journal of Business Research*, 167, 114–126.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2023). O fator humano na inteligência artificial: Recomendações estratégicas para a sustentabilidade. Ordem dos Psicólogos Portugueses
- Peretti, A. (2018). Inteligência artificial e análise de dados em recursos humanos. *Revista de Estudos Organizacionais*, 9(2), 44–56.
- Phanwattana, T.; U-ON, C. (2017). Strategic HRM practices in global business. *Asian Journal of Business Management*, 9(3), 88–95.
- Piteira, A. et al. (2019). *Ética e inteligência artificial: Perspectivas atuais*. Universidade Aberta.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2002). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Ramos, J. (2023). *Onboarding e cultura organizacional*. Vida Económica.
- Rastine, A.; Rodolpho, D. (2024). Avaliação de desempenho e competitividade organizacional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 15(4), 890–905.
- Rathore, V. (2023). AI in final selection decisions. *Human Resource Development Review*, 22(1), 33–49.
- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50–57.
- Riechert, M.; Gray, J. (2021). Transparency in AI recruitment systems. *AI Ethics Journal*, 2(1), 12–25.
- Sánchez, P. (2020). *La inteligencia artificial en la selección de personal*. Barcelona: UOC.
- Santoro, J. (2017). *Banco de talentos e recrutamento estratégico*. São Paulo: Atlas.
- Searle, R. H. (2018). *Recruitment and selection in context*. London: Palgrave Macmillan.
- Silva, L., Barbosa, R., & Pereira, C. (2019). Inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas. *Revista de Administração e Inovação*, 16(1), 70–82.
- Silva, M. (2021). *Gestão de talentos e retenção*. Rio de Janeiro: FGV.
- Silva, R., Gonçalves, P., & Tavares, D. (2019). Inteligência artificial na gestão de pessoas: Revisão integrativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(6), 1–25.

- Stone, D. L.; Deadrick, D. L.; Lukaszewski, K. M.; Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220909062>
- Terrones, M. (2018). Human vs. machine autonomy. *Revista Iberoamericana de Tecnología y Sociedad*, 15(3), 45–59.
- Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>
- Veloso, E. F. R.; et al. (2011). *Gestão de carreira e desenvolvimento profissional*. Atlas.
- Wade, M. (2019). Human + machine in recruiting. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 23–28.
- World Economic Forum. (2021). *The future of jobs report 2021*. Geneva: World Economic Forum.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de entrevista

Bloco Temático	Questões
A – Legitimação da entrevista e questões éticas	-Apresentação inicial e explicação breve dos objetivos da entrevista. -Garantia de confidencialidade e anonimato dos participantes. -Pedido de autorização para gravação da entrevista.
B- Caracterização do entrevistado/ trajeto Profissional	- Qual a sua formação académica? - Há quanto tempo trabalha na área de RH? - Pode começar por descrever brevemente a sua função atual e a experiência que tem na área de Recursos Humanos? - A sua organização já utiliza a IA nos processos de recrutamento e seleção? Se sim, desde quando?
C- Gestão de Recursos Humanos e Transformação Tecnológica	- Na sua opinião, como tem evoluído o papel da Gestão de Recursos Humanos com a introdução de tecnologias baseadas em IA? -Considera que esta transformação tem sido mais estratégica, operacional ou ambas?
D- Recrutamento e Seleção com IA	- Pode descrever como está atualmente estruturado o processo de recrutamento e seleção na sua organização? - Que etapas deste processo já contam com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial?
E- Perceções sobre a Aplicação da IA	- Quais considera serem as principais vantagens da utilização da IA nestes processos? - E quais seriam, na sua perspetiva, as maiores desvantagens ou riscos?
F-Oportunidades, Resistências e Ética	- Quais oportunidades futuras visualiza na utilização da IA nesta área? - Tem observado algum tipo de resistência interna à adoção destas tecnologias? - Existem preocupações éticas relevantes na sua organização no que diz respeito à utilização de IA nos processos de seleção?
G- Desafios e Limitações	- Que dificuldades ou limitações já enfrentou na implementação ou utilização da IA em recrutamento? - Há barreiras culturais ou resistência por parte das equipas?
H- Finalização da entrevista	Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido abordado nesta entrevista? - Agradecer a disponibilidade e colaboração do entrevistado.

Apêndice II- Categorias

CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
Gestão de RH e Transformação Tecnológica	“Hoje eu sou analista de RH e comecei há 5 anos atrás” (E1). “Hoje a empresa tem quase 200 colaboradores” (E1). “Essa empresa cresce 4% ao mês, está em ascensão” (E1). “Eu faço processo seletivo de ponta a ponta” (E1). “São todas plataformas de recrutamento e seleção... os candidatos se inscrevem e a gente faz a seleção” (E1). “Na empresa, aplicamos pesquisas trimestrais de clima organizacional com análise automatizada de comentários, mas o contexto ainda exige leitura humana para compreender nuances” (E1). “Atualmente, eu sou gerente de programas corporativos de aquisição e retenção de talentos... trabalho numa empresa francesa que está em mais de 50 países” (E2). “Na minha função, gerencio programas, práticas e processos na área de talentos... desde aquisição, onboarding, gestão da vida do empregado, avaliação de desempenho até planos de sucessão” (E2). “Hoje a minha atuação é de forma generalista com todos os subsistemas que englobam o RH, que vai em torno de Business Partner, recrutamento e seleção, clima, cultura e endomarketing” (E3) “Eu atuo diretamente com os gestores, orientando e direcionando estratégias para favorecer o desenvolvimento das equipes e a integração organizacional” (E4). “O impacto da IA é extremamente positivo, especialmente porque libera tempo para aquilo que só o humano pode fazer, como entrevistas” (E4). “Adotamos o ChatGPT Enterprise, com formações internas, justamente para otimizar processos sem expor dados para fora da empresa” (E5).
Recrutamento e Seleção com IA	“Uso plataformas com IA no fluxo de seleção, o que permite acelerar etapas que antes eram manuais” (E1).

	“A IA classifica automaticamente..., mas quando filtra não filtra de forma qualificada...candidatos que eu passaria estavam lá embaixo e candidatos que eu reprovaria estavam lá em cima” “Uso a IA para fazer pareceres de entrevistas... antes eu perdia muito tempo escrevendo; hoje gravo e transcrevo todas as entrevistas e consigo estar mais presente com o candidato” (E1). “Calibro requisitos e a IA ranqueia candidatos em baixo, médio ou alto fit; priorizo os de maior compatibilidade.” “São todas plataformas de recrutamento e seleção... os candidatos se inscrevem e a gente faz a seleção” (E1). “A IA já está presente tanto no recrutamento quanto em tarefas de apoio, como pareceres textuais. Já me ocorreu de eu ficar meia hora escrevendo um parecer de entrevista e com o ChatGPT eu consigo fazer em dois minutos” (E1). “Estamos implementando um sistema corporativo para recrutamento, que vai substituir processos manuais, como os que ainda usam Excel em diversos países” (E2). “O sistema tem uma parte de inteligência artificial em duas etapas do processo: uma para apoiar na descrição do cargo e outra para análise dos candidatos” (E2). “No caso da descrição, a IA cria uma base com título do cargo e sugere competências, mas cada empresa precisa revisar, porque não reflete 100% o perfil que se busca” (E2). “A outra aplicação é a análise de competências: o recrutador lista as exigências e a IA compara com os currículos, fazendo um ranking de proximidade” (E2). “Eu não descartaria candidatos de baixo ranking, mas ajuda a focar nos mais alinhados como guia inicial” (E2). “Hoje ela influencia principalmente na etapa inicial... eu olho os candidatos que têm média ou alta classificação; os de baixo fit eu não olho, a não ser que seja vaga muito crítica” (E1). “Já testei candidatos classificados como baixo fit e de fato eram baixo fit com a vaga... consigo confiar nessa classificação” (E1). “A gente calibrou os requisitos e jogou para ela classificar; ficamos com os candidatos
--	--

	indicados pela IA” (E1). “A IA ajuda na triagem de grandes volumes... abrimos um processo seletivo de estágio e recebemos 8 mil candidaturas” (E1). “Nosso ATS sugere descrições de cargos e ranqueia currículos por competências, servindo como guia inicial que precisa ser revisado manualmente” (E2). “No subsistema de recrutamento, eu faço desde a publicação da vaga, recrutamento, entrevistas, proposta, admissão, onboarding e até o offboarding quando necessário” (E3). “Já trabalhei tanto com a Gupy, que funciona por palavras-chave, quanto com o InHire, que permite atribuir pesos a critérios, como inglês avançado ou anos de experiência.” “A gente tem o briefing da posição e, a partir disso, a IA faz a leitura das características de cada currículo, gerando um ranking dos mais alinhados” (E4). “Não existe um robô que ultrapasse etapas, mas há um ranking que facilita a triagem e elenca os melhores currículos para análise” (E4). “Utilizo também o ChatGPT para comparar o perfil da posição com o perfil comportamental esperado, fazendo um plano comparativo entre currículos” (E4). E4: “Os currículos são ranqueados automaticamente conforme o briefing, trazendo os mais alinhados para o topo da lista.” E5: “Uso a IA para resumir entrevistas e currículos, preenchendo rapidamente informes na base de dados, o que acelera muito as etapas.”
Percepções sobre a Aplicação da IA	E1: “A IA otimiza tempo, mas não confio 100% nela, precisa sempre do olhar humano.” “Otimiza muito o meu tempo, de fato” (E1). “Tenho 99% de certeza que a IA nunca vai conseguir substituir totalmente um processo seletivo” (E1). “Tem coisas que a IA não consegue pegar... é muito do olhar humano” (E1). “Uso a IA para transcrever a entrevista e gerar parecer, mas ela não capta tudo... não dá para confiar 100%” (E1). “Eu brinco que a IA é a minha estagiária, porque ela me ajuda muito, mas não consigo confiar totalmente em um parecer só da IA” (E1). “A IA influencia o processo, mas como apoio, não como

	substituta” (E1). E2: “A inteligência artificial otimiza tempo, ajuda a não começar do zero, mas se for mal utilizada não reflete o que a empresa precisa” (E2). “É uma ajuda, mas a gente não deve contar só com aquilo para fazer o nosso trabalho” (E2). “Utilizei a IA também para gestão de mudança: apresentei o cenário e ela me sugeriu plano de comunicação e timeline de treinamentos... serviu como base para eu construir” (E2). E2: “Ela ajuda a não começar do zero, mas se for mal-usada, não reflete o que a empresa realmente precisa.” E3: “Já tive uma vaga com 4.000 inscrições; humanamente é impossível ver todas. A IA faz o filtro. Um parecer que demoraria 30 minutos, eu consigo em dois.” “Se utilizada estrategicamente, a IA gera agilidade e qualidade na triagem.” “Eu acho extremamente positivo, porque você ganha tempo e consegue investir em atividades que só o humano pode fazer, como as entrevistas” (E4). “A IA facilita e é vantajosa, mas você tem que saber muito bem como correlacionar; se você delega tudo, perde sua análise crítica” (E4). “Ela impacta na qualidade dos currículos que chegam até nós e na agilidade em recrutar” (E4). E5: “Além da triagem, uso IA em brainstormings e análise de dados; é um recurso de apoio para acelerar reflexões.”
IA e Oportunidades	“Eu queria muito que tivesse inteligência artificial onde o candidato mesmo agendasse a entrevista para mim, porque parece bobo, mas a gente perde tempo agendando” (E1). “Seria uma oportunidade de otimizar se a IA conseguisse agendar automaticamente, tipo: agenda o candidato X no dia Y” (E1). “Acho que isso seria uma forma de otimização real” (E1). “Imagino sistemas de IA que agendem entrevistas automaticamente, otimizando ainda mais o fluxo” (E1). “Tenho usado IA para apoiar análises quantitativas, como cruzar desempenho e salários, e até em planos de gestão da mudança com

	cronogramas de comunicação.” “Acredito que a IA pode ser usada para análises quantitativas, como relacionar desempenho e aumento salarial” (E2). “Ela consegue processar dados de milhares de funcionários de forma rápida, trazendo uma visão que talvez o humano sozinho não teria” (E2). “É uma oportunidade para apoiar gestores em decisões mais justas e estratégicas” (E2). “Vejo como oportunidade onde ela pode apoiar na avaliação de desafios práticos, como testes técnicos em áreas de dados, ajudando o gestor a decidir com base em critérios objetivos” (E3). “Uso a IA para comparar o perfil da vaga com o perfil comportamental dos candidatos e para otimizar a divulgação de vagas com vocabulários mais atrativos.” “A IA possibilita mais tempo para o recrutador investir em outras tarefas” (E4). “Ela pode potencializar a divulgação de vagas, transformar poucos benefícios em algo mais atraente e ampliar o alcance das publicações” (E4). “Mesmo sem muitos recursos financeiros, é possível utilizar a IA para otimizar a comunicação das vagas e atrair mais candidatos” (E4). “A maior oportunidade é deixar as etapas burocráticas para a IA e focar o humano nas partes críticas do processo” (E5).
IA e Resistências / Limitações	“Os filtros podem errar, exigindo calibração manual constante” (E1). “O maior desafio é saber formular os prompts. Se eu não escrevo certo, não recebo a resposta que quero... às vezes reformulo várias vezes e perco tempo” (E1). “Já percebi que algumas inteligências artificiais funcionam melhor que outras, por isso eu uso várias e junto as respostas” (E1). “Outro problema é a dependência: algumas pessoas passam a confiar 100% na IA e deixam de analisar criticamente” (E1). “Existe também bloqueio de uso em alguns setores, seja por custo do módulo ou resistência dos profissionais” (E1).

	“É entender como funciona, essa parte de tecnologia” (E2). “Existe risco de perder bons candidatos porque o sistema não reconhece nuances; em baixo fluxo consigo revisar um a um, mas em alto volume não” (E3) “O maior desafio é o compartilhamento de dados, que pode expor terceiros. Além disso, muitas limitações vêm do desconhecimento das possibilidades da tecnologia.” E5: “Há uma lacuna técnica: as novidades surgem tão rápido que é difícil acompanhar. Isso pode gerar dependência excessiva” (E4).
IA e Ética	“Já recebi feedbacks de candidatos com erros porque foram gerados por IA — isso tem implicações éticas sérias.” “A implementação da ferramenta passou pela validação da área jurídica e de compliance, justamente para evitar o uso de dados sensíveis como gênero, idade ou faculdade, que poderiam excluir candidatos” (E1). “A IA aprende com dados do passado e pode reproduzir vieses inconscientes, por isso deve ser usada com cautela” (E1). “A implantação da ferramenta passou por jurídico e compliance, justamente para evitar uso de dados sensíveis, como gênero, idade ou faculdade, que poderiam gerar vieses” (E2). “Os sistemas permitem filtrar candidatos por gênero ou idade, mas cabe ao RH não usar esses critérios, garantindo a inclusão” (E3). “Hoje, sem fiscalização, é como um ‘mundo sem lei’. Se não houver consentimento e controle sobre dados, a IA pode ser perigosa.” “Na minha empresa, existe uma preocupação ética, porque há perguntas no processo para o candidato consentir no compartilhamento de informações” (E4). “Mas eu acho que, se não houver fiscalização, virou um mundo sem lei” (E4). “Acredito que ainda não sabemos explorar todas as possibilidades da IA; há limitações mais organizacionais do que tecnológicas” (E4). “O Enterprise garante que os dados não saiam da empresa. Tomamos muito cuidado ao subir currículos e entrevistas” (E5).

